

# **HVA KJENNETEGNER EN TROVERDIG LEDER?**

**- en studie blant 5 ledere i offentlige virksomheter**

Oddvar Kollsete

2. mai 2013

L41 Masteroppgave i Verdibasert ledelse

Diakonhjemmet Høgskole

Avdeling for etter- og videreutdanning

Veileder: Einar Aadland

## Sammendrag

Hva kjennetegner en troverdig leder? Resultatet av studien viser at en troverdig leder kjennetegnes ved å være *til å stole på, ærlig, ekte* (autentisk), *trygg, forutsigbar, synlig* og *åpen*.

En troverdig leder kjennetegnes ved å ha **tillit** hos sine medarbeidere. Troverdighet og integritet regnes som en forutsetning for at tillit skal oppstå.

En troverdig leder kjennetegnes ved å praktisere **inkluderende klokskap**. Et grunnlag for dette er å vise mottakelighet og å lytte til sine medarbeidere.

**Synlig relasjonell kompetanse** er et kjennetegn for en troverdig leder. Dette viser seg i lederens evne til involvering, å skape trygghet, ha en åpen dialog, god språklig tilnærming og å bygge gjensidig forståelse.

En troverdig leder kjennetegnes ved å ha **gode kommunikative ferdigheter** preget av åpenhet. Lederen må legge til rette for å skape et autentisk møte, jfr modell for *tillitsskapende prosess*. En leders evne til small talk blir sett på som viktig.

En troverdig leder kjennetegnes ved å ha et **godt omdømme**. Et omdømme basert på historisk troverdighet fra tidligere interaksjon (relasjon) der pålitelig atferd er blitt vist.

**Meningsskaping** er et kjennetegn ved en troverdig leder. Det vil si å inkludere medarbeidere i å skape meningsfylte framtidsrettede mål.

En troverdig leder viser en **etisk/moralsk standard**. En leder opererer med grunnleggende verdier som hjelp i etiske og moralske vurderinger for sin atferd.

I endringsprosesser kjennetegnes en troverdig leder ved å praktisere **verdibasert ledelse**. På den måten beskriver verdiene det grunnleggende fokus de ansatte skal ha i en omskiftelig verden.

## **Forord**

Først vil jeg benytte anledningen til å takke lærere og kontorphersonell ved høgskolen. Det har vært noen fine studieår på en høgskole preget av raushet og godvilje.

Takk til medstudenter som var med på å gjøre denne studiereisen spennende og lærerik. Dere har øst av deres kunnskap og delt mange nyttige erfaringer.

En spesiell takk til Einar Aadland som har veiledet meg gjennom oppgaven, spesielt noen hektiske dager på slutten.

Den største takken går til min kjære kone Lisbeth for god oppmuntring underveis og for at kaffe med "nogo attåt" alltid var i nærheten. Ingen er som du!

Notodden, 1.mai 2013

Oddvar Kollsete

# Innhold

<b>INNLEDNING (del 1)</b>	<b>7</b>
1.0 Innledning	7
1.1 Hvorfor skrive om troverdig ledelse?	7
1.2 Ledere i 5 ulike offentlige virksomheter	8
1.3 Trengs en studie om "troverdig ledelse"?	9
1.4 Oppgavens oppbygging	10
<b>PROBLEMSTILLING (del 2)</b>	<b>11</b>
2.0 Problemstilling	11
<b>TEORI (del 3)</b>	<b>14</b>
3.0. Ledelsesteori	15
3.1 Innledning	15
3.2 Forskningsstatus	15
3.2.1 Sammendrag	21
3.3 En teoretisk ramme for troverdighet	22
3.4 Ledelse i kontekst	23
3.5 En dydsetisk tilnærming: Klokskap og dømmekraft	24
3.5.1 Sammendrag	26
3.6 Ledelse - en meningsskapende prosess	26
3.6.1 Sammendrag	27
3.7 Ledelse: Relasjon og kommunikasjon	27
3.7.1 Sammendrag	31
3.8 Kompetanse, integritet og troverdighet	31
3.8.1 Sammendrag	32
3.9 Troverdighet, tillit og autensitet i en kommunikasjonssammenheng	32
3.9.1 Sammendrag	35
3.10 Tillit, troverdighet og omdømme	35
3.10.1 Sammendrag	36
3.11 Verdibasert ledelse - verdiforankring	37
3.11.1 Oppsummering	38
<b>METODE (del 4)</b>	<b>39</b>
4.0 Metode	40
4.1 Valg av metode	40
4.2 Forskningsprosessen	42
4.2.1 Strategi og design	43

4.2.2	Datainnsamling.....	44
4.2.3	Det kvalitative forskningsintervju.....	44
4.2.4	Utforming av intervjuguide .....	45
4.2.5	Utvalgsriterier og valg av informanter .....	46
4.2.6	Gjennomføring av intervjuene .....	47
4.2.7	Dataanalyse og metode i analysearbeidet .....	48
4.2.8	Rapportering.....	51
4.3	Metoderefleksjon .....	51
4.4	Forforståelse.....	52
4.5	Vurdering av reliabilitet og validitet.....	52
<b>ANALYSE OG RESULTATER (del 5).....</b>		<b>54</b>
5.0	Hva kjennetegner en troverdig leder? .....	55
5.1	Innledning.....	55
5.2	Hvordan troverdighet forstås som begrep.....	55
5.2.1	Sammendrag .....	60
5.3	Klokskap og dømmekraft.....	60
5.3.1	Sammendrag.....	61
5.4	Hva (hvilke prosesser) som må til for at troverdighet skal oppstå .....	62
5.4.1	Relasjonell kompetanse.....	62
5.4.1.1	Sammendrag .....	66
5.4.2	Kommunikasjon - en tillitsskapende prosess .....	66
5.4.2.1	Sammendrag .....	68
5.4.3	Meningsskaping.....	68
5.4.3.1	Sammendrag.....	70
5.5	Verdibasert ledelse - verdiforankring.....	70
5.5.1	Sammenhengen mellom etikk/moral og verdibasert ledelse .....	71
5.5.1.1	Sammendrag.....	72
5.5.2	Verdibasert ledelse og troverdighet i endringsprosesser .....	72
5.5.2.1	Sammendrag.....	73
<b>KONKLUSJON (del 6) .....</b>		<b>74</b>
7.	Litteraturliste .....	77

Vedlegg: Intervjuguide

## Figurliste

Figur 1: Proposed Model of Trust .....	20
Figur 2: Organisasjonen i 3 nivåer .....	23
Figur 3: Argumentasjons- og undersøkelsesmatrise .....	29
Figur 4: Troverdighet og kompetanse .....	31
Figur 5: Den tillitskapende prosess .....	33
Figur 6: Tillit og kompetanse .....	34
Figur 7: Gjensidig sammenheng mellom interesseerfaringer og forventninger .....	36
Figur 8: Forskningsprosessen .....	42
Figur 9: Utvalgskriterier .....	47
Figur 10: Den hermeneutiske sirkel .....	50

# INNLEDNING (del 1)

## 1.0 Innledning

Helt siden slutten av 1980-tallet, da jeg jobbet som salgsleder i en privat bedrift, har jeg hatt interesse for ledelsesfaget og det å være leder. Og denne interessen har bare utviklet seg i tråd med den erfaringsbasen jeg etter hvert har opparbeidet gjennom mange år som leder.

De siste 20 årene har jeg jobbet i det offentlige. Og i snart 15 av disse årene har jeg vært leder. En spennende tid preget av endringsprosesser og omstillingsarbeid, der det å være leder stadig har stilt meg overfor nye utfordringer. Og gjennom de utfordringer jeg har møtt som leder, ikke minst i relasjon til de jeg er satt til å lede, har min oppmerksomhet og nysgjerrighet mer og mer blitt rettet mot begrepet troverdighet.

Hva betyr egentlig troverdighet? Og hva innebærer troverdighet i relasjonen mellom leder, de han er satt til å lede og omgivelsene?

### 1.1 *Hvorfor skrive om troverdig ledelse?*

I 2007 fullførte jeg et studium i Styrekompetanse ved Høgskolen i Telemark. En av pensumbøkene i dette studiet var Den truverdige leiaren (Aadland 2004). Noe i denne boken vekket en interesse for fenomenet troverdighet og det å være en troverdig leder. Blant annet ble det vekket en nysgjerrig når Aadland sier:

Å bli ein truverdig leiar i ein truverdige organisasjon har inga oppskrift. Men det hjelper å ha god innsikt i kva som rører seg i samtidsfarvatnet, og det hjelper å oppføre seg tillitvekkjande (Aadland 2004).

Ut fra dette utsagnet har begrepet troverdighet en kopling til et annet kjent begrep som mange har et forhold til, nemlig tillit. Både troverdighet og tillit er godt etablerte begreper som det knytter seg store forventninger til. Det ble derfor i denne oppgaven nødvendig å se troverdighet og tillit i nær sammenheng.

Opp gjennom årene har jeg dessuten lagt merke til at mange sier: "Nei, det er ikke troverdig", eller "Hun er ikke troverdig". Andre ganger har jeg registrert at bekjente har sett en debatt på TV og kommenterer i lunsjen dagen etter: "Jeg synes ikke han framsto som særlig troverdig i debatten i går". En interessant tilnærming til begrepet troverdighet er derfor å undersøke hva ledere legger i å være en troverdig leder og hva som eventuelt kjennetegner en troverdig leder.

Ledelse i offentlige virksomheter har gjennom mange år opplevd å stå i tilpasninger til lovbestemte endringer, gjerne bestemt fra politisk hold. For noen år tilbake gjaldt dette Sykehusreformen. Et eksempel på dette i disse dager er at ledere i helseforetak og kommunal helsetjeneste nå må tilpasse seg de føringer som framkommer i Samhandlingsreformen. Et tredje eksempel er den mye omtalte NAV-reformen. En reform som har hatt et stort offentlig søkelys med mye omtale i presse og media, og der omdømmet har blitt satt på prøve.

Troverdighet er et moralsk fenomen. Etikk har blitt stadig sterkere etterspurt innenfor ledelse. En retning som baserer ledelse som et etisk fenomen, er verdibasert ledelse. Verdibasert ledelse som perspektiv har flere dimensjoner. I USA har perspektivet i hovedsak vært knyttet til verdistyring i betydning maksimering av økonomiske verdier. I Skandinavia har derimot fokuset mer vært på hvordan moralske verdier kan gjøres til styringsredskaper. Den skandinaviske tilnærmingen blir sett på både som et supplement og en erstatning for regel- eller målstyrt ledelsesforankring (Aadland, Askeland et al. 2006). Aadland sier også:

Verdibasert leiing skil seg fra andre prinsipp for leiing ved at en tek verdier i bruk som kjernefokus; som "optikk" for å utvikle leiarsprofil og styringsreiskap" (Aadland 2004).

Ut fra dette vokste det etter hvert fram en idé om at verdibasert ledelse også skulle få sin plass i en søken etter å finne mer ut om troverdig ledelse og hva som kjennetegner en troverdig leder. I den sammenheng ble det også interessant å se på troverdighet og verdibasert ledelse knyttet til endringsprosesser.

## **1.2 Ledere i 5 ulike offentlige virksomheter**

Mange offentlige institusjoner har de siste 10 årene gjennomgått omfattende endringsprosesser som har medført betydelige omorganiseringer og strukturendringer. Det gjelder både helseforetak/sykehus, NAV, kommuner og andre som for eksempel Statens Veivesen. Kjennetegnet for alle disse er at de er pålagt store offentlige oppgaver som det



knytter seg store forventninger til. Ledere for disse virksomhetene står ofte i et krysspress mellom ytre forventninger fra samfunnet som helhet og indre forventninger fra ansatte som de skal lede.

Det vil derfor være av interesse å undersøke troverdighetens status innenfor offentlig ledelse i dag. En måte å gjøre dette på var å basere forskningen på utsagn fra ledere knyttet til ulike offentlige virksomheter, gjerne med lederne hadde flere år bak seg som ledere i disse virksomhetene. Informantene som dannet grunnlaget for forskningen, ble derfor 5 ledere henholdsvis knyttet til: en klinikk ved et sykehus, et NAV-kontor (for 2 kommuner), pleie- og omsorgstjenesten i en kommune (kommunalsjef), Statens Vegvesen og en offentlig kommunalt eiet attføringsbedrift.

### **1.3 Trengs en studie om "troverdig ledelse"?**

Troverdighet er et begrep som er en del omtalt i artikler og bøker, men da som et begrep som ofte forekommer "inne i en tekst" og i liten grad som en tittel eller en hovedoverskrift. Begrepet har derimot indirekte blitt drøftet med andre ord, eksempelvis det ovennevnte begrepet tillit, som det er forsket mye på. Her vil jeg blant annet trekke fram en masteroppgave fra Diakonhjemmet høyskole med tittelen "Tillit må finne gjenklang i meg selv" (Østby 2012). Hun viser til J.S Coleman som mener tillit er nært knyttet til begrepet troverdighet.

Det er få treff på internett og andre databaser (bl.a BIBSYS) ved søk på bøker med tittel "troverdig leder" eller "troverdighet". Unntaket er Einar Aadlands allerede omtalte bok *Den truverdige leiaren* (Aadland 2004). Denne boken ble derfor sentral i min tilnærming til troverdighet og troverdig ledelse som begrep. Jeg ville bygge på hans teorier og tilnærminger, men også utvide perspektivet med andre forfattere.

Et beslektet begrep som det er forsket mye på i USA er autentisk ledelse (Authentic leadership). Ser vi til norske forhold er det skrevet en siviloppgave fra BI kalt "Autentisk ledelse på norsk" (Bergersen and Nygaard 2006). I tillegg har Ragnhild Kvålshaugen med utgangspunkt i nevnte siviloppgave skrevet en artikkel kalt "Autentisk ledelse - en effektiv lederstil?" (Kvålshaugen 2007). Kvålshaugen viser til at begreper som "hel ved" og troverdig ofte knyttes opp mot opplevd autensitet blant ledere i Norge.

Min oppfatning er derfor at det trengs en studie om hva ledere mener kjennetegner en troverdig leder og at begrepet fortjener en større plass i ledelsesfaget. Jeg satt også med et håp om at det jeg skulle forske på var aktuelt og samfunnsmessig relevant, at det var faglig interessant for de som er opptatt av ledelse som fag, samt at det jeg skulle forske på vil kunne gi ny kunnskap (Ringdal 2013). Spesielt spennende synes jeg også det er å se troverdig ledelse i sammenheng med verdibasert ledelse. Verdibasert ledelse har fått godt fotfeste i den dansk ledelsestradisjonen, representert ved for eksempel Dorte Lund-Jacobsen/Thorkild Olsen, Peter Beyer og Olsen Ole Thyssen. Her hjemme er fagfeltet først og fremst representert ved forfatterne Einar Aadland og Tor Busch, men også Tor Dahl har bidratt. Under teoridelen belyses dette nærmere.

## **1.4 Oppgavens oppbygging**

I kapittel 2 kommer jeg nærmere inn på problemstillingen som er valgt og de forskningsspørsmålene som er lagt til grunn.

I kapittel 3 belyser jeg ulike teorier knyttet til begrepet troverdighet og nærliggende begrep som tillit og autensitet. Her vil også relasjonsledelse, kommunikasjon og meningsskaping omtales nærmere. Kapittelet avsluttes med å belyse verdibasert ledelse som ledelsesfilosofi.

I kapittel 4 gjør jeg nærmere rede for metodevalg, innsamling av data og utvalg av informanter.

Kapittel 5 inneholder analyse av datamaterialet og presentasjon av funnene. Informantenes utsagn vil få en sentral plass.

I kapittel 6 presenteres konklusjonen i oppgaven.

## PROBLEMSTILLING (del 2)

### 2.0 Problemstilling

Hovedskillet mellom et tema og en problemstilling er at vi beskriver et tema, men vi tilstreber å løse et problem. Utfordringen består i å avgrense og konkretisere temaet, slik at det blir forskbart (Johannessen, Tufte et al. 2010). Vi må derfor med utgangspunkt i et tema arbeide oss fram til en problemstilling.

I tråd med den innledende fasen i et forskningsprosjekt, startet jeg med å utforme en grov problemstilling i form av et tema eller en idé. Utgangspunktet var min nysgjerrighet for begrepet troverdighet, og hvordan dette kunne sees i sammenheng med lederrollen. Siden jeg selv er leder for i overkant av 100 ansatte, og har vært i ulike lederjobber i 20 år, har fenomenet troverdighet de siste årene mer og mer vekket min interesse. Min 13 års fartstid som leder ved et sykehus, som omtales som en ekspertorganisasjon (Strand 2007), har gitt meg erfaringer på at kyndighet og fagekspertise brytes mot myndighet og ledelse. I slike situasjoner vil troverdigheten som leder bli en utfordring.

Ledelse som fagområde er stort, nærmest uendelig stort. Man kan derfor tilnærme seg begrepet ledelse på mange ulike måter. Men uansett hvilken tilnærmingstype man velger, synes det åpenbart at når vi kommer inn på begrepet ledelse, så vil også begrepet relasjon før eller senere dukke opp. Aadland beskriver dette på følgende måte:

Leiing er eit relasjonelt omgrep. Det lèt ikkje tenkje ein leiar utan nokon som blir leidde. Leiing handlar difor om korleis leiaren spelar saman med andre - korleis han eller ho finn ut av det med medarbeidarar, overordna og omgivnadene (Aadland 2004).

Spurkeland sier at ledelse er å ha en eller flere relasjoner der lederens rolle er å bidra med noe som kan karakteriseres som ledelse. Å lede er derfor å være i en aktiv relasjon til noen man har lederansvar for (Spurkeland 2004).

Det er ikke vanskelig å si seg enig med Aadland og Spurkeland i at ledelse er et relasjonelt begrep. Som leder i et helseforetak er jeg selv daglig stilt overfor situasjoner der det skal fattes avgjørelser i nært samarbeid med de jeg er satt til å lede. Dette er handlinger og avgjørelser som berører den generelle driften ved vårt sykehus, både overfor pasienter og

ansatte, men også overfor de samarbeidspartnerne vi har utenfor sykehuset. Ledelse er derfor ikke bare relasjonell, men også kontekstuell.

Aadland sier en leder er avhengig av å være troverdig, men at dette er noe andre råd over, fordi man selv ikke kan påstå at man er troverdig. Og at dersom man blir funnet troverdig, så åpner dette for tillit. Han sier videre at å bli troverdig er fullstendig utenfor vår egen kontroll, og at man derfor i denne sammenheng er utlevert til andre. Og dersom man skulle sette seg som mål å bli troverdig, kan man risikere å bli oppfattet som kalkulerende og manipulerende (Aadland 2004).

Begrepet troverdighet sett i sammenheng med å være leder har jeg derfor ønsket å finne mer ut om. Og først og fremst har jeg ønsket å gjøre dette ved å intervju 5 andre ledere i offentlige virksomheter. Hva tenker de rundt troverdighet som begrep sett i forhold til sin lederrolle? Hva mener de kjennetegner en troverdig leder?

Ut fra en refleksjon over temaet og begrepet "troverdige leder", og på bakgrunn av teoretisk tilnærming ovenfor, er følgende problemstilling valgt:

### **Hva kjennetegner en troverdig leder?**

Med bakgrunn i problemstillingen har jeg valgt følgende forskningsspørsmål:

#### *1. Hvordan forstås troverdighet som begrep?*

Svaret på dette spørsmålet vil gi en mer utfyllende forståelse av begrepet troverdighet, blant annet ved bruk av synonymer. Bevisstheten rundt å beskrive troverdighet med andre relaterte begreper, vil gi hjelp til å få en utvidet forståelse av hva troverdighet er, og å utvide horisonten for tilnærming til begrepet. Hva vil informantene si er kjennetegn på en leders troverdighet?

#### *2. Hva må til (hvilken prosess må til) for at troverdighet skal oppstå?*

Her vil informantenes svar sette fokus på det relasjonelle og hvilke betingelser som må oppfylles i spillerrommet og handlingsrommet mellom leder og medarbeidere. Informantene vil beskrive sin opplevelse av troverdighet som fenomen, basert på sine erfaringer og

interaksjon med andre. Spesielt vil informantenes betraktninger av fenomenet bli knyttet til deres erfaringer med egne evner og kompetanse sett i forhold til relasjonsbygging, kommunikasjon og meningsskaping.

### *3. Hva kjennetegner verdibasert ledelse?*

Mange virksomheter har uttrykte kjerneverdier som skal danne grunnlaget for lederne og organisasjonen som helhet. Informantene vil kunne gi nyttig informasjon om hvordan de som ledere arbeider ut fra et verdiperspektiv, og hvordan dette eventuelt gir seg til uttrykk med tanke på etikk og moral. Her vil det være interessant å se om informantene vil sette kjerneverdier i sammenheng med etiske og moralske betraktninger.

### *4. Hvilken betydning har troverdighet og verdibasert ledelse i endringsprosesser?*

Ledere i dag står ofte i endringsprosesser og omstillingsarbeid. Informantene vil med sine erfaringer kunne gi nyttig informasjon om i hvor stor grad troverdighet og verdiforankring/verdibevissthet eventuelt har hatt noen betydning for det å være leder i krevende omstillinger. Endringsprosesser er ofte krevende, og informantene vil kunne beskrive om deres eventuelle ønske om å være troverdig og verdiforankret har gitt dem en trygghet i lederrollen.

## **TEORI (del 3)**

## 3.0. Ledelsesteori

### 3.1 Innledning

Dette kapittelet gir en teoretisk ramme både for troverdighet som fenomen og begrep, med en kopling til verdibasert ledelse. Hensikten er å beskrive troverdighet og verdibasert ledelse som en sentral side ved ledelsesfaget. I den sammenheng blir det også naturlig å ta inn beslektede begrep og aspekter ved andre teorier som har relevans for valgt tema. Dette gjøres for å danne en bakgrunn for analysen av tekstmaterialet fra intervjuene i kapittel 5. Teorien som presenteres i dette kapittelet vil bli sett i sammenheng med funnene fra analysen av datamaterialet.

### 3.2 Forskningsstatus

For å finne mer ut om forskningsstatus, ble det gjennomført søk i høgskolens bibliotekdatabase BIBSYS og ellers på internett (Google). Det ble søkt etter relevant litteratur rundt troverdig leder og tidligere forskning på dette området. Aadlands bok *Den truverdige leiaren* var eneste bok med en tittel direkte sammenfallende med temaet. Også søk etter norske fagartikler ga et magert resultat. Det var ingen forskningsartikler som direkte var benevnt ved "troverdig leder" eller "troverdig ledelse", men flere artikler som hadde ordet "troverdig" inne i tekstdelen i artikkelen. Få av disse artiklene ble derfor uaktuelle. Dette gjaldt spesielt fagartikler i tidsskriftet Magma (Econas tidsskrift for økonomi og ledelse).

Når søket ble utvidet til også å gjelde et nært beslektet begrep som "tillit", ble det flere aktuelle treff både blant faglitteratur og artikler, inkludert en masteroppgave. Det samme ble resultatet på antall treff med søkeordene "autentisk ledelse", men her med mest referanse til fagartikler og litteratur spesielt fra USA. "Authentic leadership" som forskningstema viste seg å ha godt fotfeste i amerikansk ledelsesforskning, men med et mer begrenset omfang her i landet. Likevel, det ble funnet en relevant fagartikkel i Magma om autentisk ledelse som ble svært aktuelle som referanse. I den anledning dukket det også opp en masteroppgave som baserte seg på samme forskningsmateriale som nevnte artikkelen. Begge disse ble derfor nyttige i forskningsarbeidet om troverdig ledelse.

Med bakgrunn i valgt tema, måtte jeg foreta et utvalg med hensyn aktuelle artikler og fagbøker. Nedenfor følger det jeg har valgt som mest relevant.

- **Autentisk ledelse - en effektiv lederstil (Kvålshaugen 2007).**

Dette er en studie basert på intervju med 15 ledere i norsk næringsliv og offentlig forvaltning der Ragnhild Kvålshaugen ved BI var prosjektansvarlig. Utgangspunktet var blant annet forskning fra USA (Luthans and Avolio 2003) der en autentisk leder ble beskrevet som en leder som er ærlig mot seg selv og andre, synliggjør åpent sine sterke og svake sider, er motivert av personlige overbevisninger heller enn status og personlige fordeler, og han leder ut fra sitt eget perspektiv og ståsted. Kvålshaugen sier videre:

En autentisk leder fremstår ofte som selvbevisst, full av håp og optimisme, samt at han er fleksibel, utholdende og med høy moral.

Kvålshaugen mener at det til en viss grad er kulturelt betinget hva som menes med autentisk ledelse. For å få fram dette, og siden mye av forskningen på temaet kommer fra USA, ble forskningsprosjektet gjennomført med ledere i Norge. Studien ga støtte til hypotesen om at hva som oppleves som autentisk, i stor grad er knyttet til kultur, både organisasjonskultur og nasjonskultur.

Spesielt interessant var det at studien viste at norske ledere finner begrepet "troverdigg" mer betegnende enn "autentisk", og flere av informantene sa at de følte seg mer komfortable med begrepet "troverdigg ledelse" enn "autentisk ledelse". Kvålshaugen skriver:

Troverdighet er et aspekt med flere betydninger, blant annet åpenhet og ærlighet. En troverdigg leder har stor forståelse av hva det vil si å være en leder samt at han har innsikt i hvilke sider ved lederrollen han selv evner å fylle, og hvilke sider han ikke evner å fylle. Dette krever selvinnsikt hvor man erkjenner egne sterke og svake sider.

Det ble videre vist til at informantene mente at hvis en leder er tydelig på sine sterke og svake sider, så vil dette kunne skape en forutsigbarhet og tydelighet i organisasjonen. I tillegg ble det påpekt at dersom en leder er konsekvent, så vil de ansatte se på lederen som en som har respekt for andre, og slik fremstå som ekte, pålitelig og redelig i sin måte å lede på. Det som gjerne beskrives som "hel ved". Det betyr at lederen leder ut fra sitt eget ståsted og ikke forsøker å etterape noen andre. Informantene var enige om at en åpen og involverende



troverdig/autentisk leder har positiv effekt på de ansattes motivasjon, lojalitet, holdninger og engasjement.

Artikkelens beskrivelser av autensitet og autentisk leder som begrep, viser seg å være svært relevant når man søker å forstå hva som kjennetegner en troverdig leder. "Autentisk" og "troverdig" blir nærmest brukt som synonym.

- **Autentisk ledelse på norsk (Bergersen and Nygaard 2006)**

Dette er en siviloppgave som bygger på ovennevnte undersøkelse med Kvålshaugen som prosjektansvarlig. Resultatet av studien viser at en norsk versjon av autentisk leder innehar følgende tre kategorier av trekk som kjennetegn: hel ved, kompetent og sosial.

Til kategorien "hel ved" tillia informantene egenskaper som etikk og moral, forutsigbarhet og troverdighet, ekthet, ærlighet og integritet. Informantene trakk også fram begreper som "walk the talk", "lead by example" og "han sier det han gjør, og gjør det han sier". Til kategorien kompetent ble det knyttet egenskaper som kognitiv kompleksitet og fagkompetanse. Kognitiv kompleksitet ble av informantene trukket fram som viktig på høyere ledelsesnivåer, mens fagkompetanse er viktigst på lavere nivåer.

Til slutt framhevet informantene sosiale egenskaper som sentralt for lederrollen. Eksempler på sosiale egenskaper for lederen var: det å være glad i, og det å ha interesse for andre mennesker og sosiale settinger. Videre pekte informantene på at lederen måtte like å kommunisere, være empatisk slik at vedkommende ser behovene hos dem han leder, og det å ha stor grad av sosial intelligens.

Forskningen i denne masteroppgaven viser at autensitet hos en leder knyttes til både personlige egenskaper og til relasjonelle ferdigheter.

- **Authentic leadership: A review of the literature and research agenda (Gardner, Cogliser et al. 2011)**

I denne artikkelen fra USA vises det til at Kernis og Goldman i sin oversikt over litteratur tilknyttet autentisk ledelse. Der fremheves det at litteraturen om autentisk ledelse i hovedsak reflekterer 4 sentrale temaer: "Authentic functioning of people's: self-understanding (*selvforståelse*), openness to objectively recognizing their ontological realities (*ontologisk realitet/virkelighet*), actions (*handling*) and orientation towards interpersonal relationship (*mellommenneskelig relasjon*)".

Disse 4 temaene knyttes videre til 4 nøkkelbegreper:

1. awareness (*bevissthet*)
2. unbiased processing (*upartisk behandling*)
3. behavior (*atferd*)
4. relational orientation (*relasjonell orientering*).

Essensen i artikkelen er at autentisk ledelse i hovedsak er nært knyttet til lederens atferd og relasjoner med andre, samt lederens selvforståelse (med hensyn til egne tanker, følelser og verdier).

- **Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure (Walumba, Avolio et al. 2008)**

Denne studien er omfattende og bygger på data innhentet fra Kenya, Kina og USA. Det vises til at teori om autentisk lederskap på et tidlig stadium av konseptuell utvikling har dype røtter i filosofi og psykologi. Autensitet som konstruksjon dateres tilbake til det gamle Hellas og den tidløse formaning om å "be true to oneself" (S. Harter 2002). Fra humanistisk psykologi er Carl Rodgers og hans teori om "The self-concept" trukket fram. Her står tre komponenter sentralt: "self worth" (*egenverdi*), "self-image" (*selvbilde*) og "ideal self" (*selvideal*) (Rogers 1959). Autensitet som konstruksjon har videre blitt utviklet gjennom empirisk forskning av sosialpsykologen Michael Kernis, som mente autensitet ble oppnådd når enkeltpersoner ble kjent med og aksepterte seg selv, inkludert sine egne svakheter og styrker. Kernis mente at ved oppnåelse av autensitet, så ble det produsert "optimal" selvfølelse/selvrespekt (self-esteem). Slike enkeltpersoner er også mer komfortable med en gjennomsigtig, åpen og nær relasjon med andre. I tillegg viser de autentisk framtrede som reflekterer en konsistens mellom *verdier*, *tro* og *handling* (Kernis 2003).

Forfatterne lander på følgende definisjon av autentisk lederskap:

"We define authentic leadership as a pattern of leader behaviour that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development".

Hvordan de fire sentrale temaene i definisjonen på autentisk lederskap i praksis skal gi seg til kjenne, beskriver forfatterne i en oppsummering på følgende måte:

1. Self-awareness (selvbevissthet):

- søker tilbakemeldinger for å forbedre interaksjonen med andre
- beskriver nøyaktig hvordan andre ser på/betrakter han eller hennes evner

2. Relational Transparency (relasjonell gjennomsiktighet):

- sier nøyaktig hva hun eller han mener
- er villig til å innrømme feil når de er gjort

3. Internalized Moral Perspective (internalisert moralperspektiv)

- demonstrerer tro som er konsistent med handlinger
- foretar avgjørelse basert på hans/hennes kjernetro

4. Balanced Processing (balansert prosessering)

- innhenter synspunkter som utfordrer hans eller hennes dypt holdne posisjoner
- lytter nøye til ulike synspunkter før det foretas noen konklusjoner

Også her ser vi at lederens atferd står sentralt. Og det vektlegges at lederen må være kjent med seg selv, ha et positivt selvbilde, for å kunne være åpen og trygg i relasjon med andre. Psykologiske mekanismer gjør seg gjeldende både for lederen selv, men også i relasjoner med andre.

- **Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap (Fische 1998).**

Artikkelen er basert på en intervju-undersøkelse her i landet med 12 av næringslivets mest sentrale ledere. Tema for intervjuene var ledelse og motivasjon. Ett av hovedresultatene fra undersøkelsen var at tillit er en av de mest grunnleggende forutsetninger for lederskap. Videre vises det til dilemmaet mellom makt og tillit, at disse er gjensidig avhengig av hverandre, samtidig som at begge størrelser både truer og forutsetter hverandre. Tillit er ikke noe selvsagt, det kan ikke kreves, selv om makt paradoksalt nok er knyttet til tillit.

Derfor kan en si at tillit uten at ledelsen innehar en troverdig mulighet til maktbruk, vil være truet i lengden. Men dilemmaet ligger i at makt alltid vil true tillit - hvis den misbrukes.

Forfatteren belyser at tillitsforhold alltid er paradoksale, fordi de forutsetter på en måte seg selv og fordi de består av gjensidige forventninger som ennå ikke er realisert. Sagt på en annen måte vil det å gi tillit innebære å stole på noe som ennå ikke har skjedd. Av den grunn er tillit svært avhengig av åpenhet og ærlighet. En av informantene uttrykte seg slik:

Du må ha troverdighet, og du får ikke troverdighet uten åpenhet. Det gjelder også i forbindelse med ting som ikke er så positive. Vi demonstrerer vår vilje til åpenhet ved å la folk ta del i...

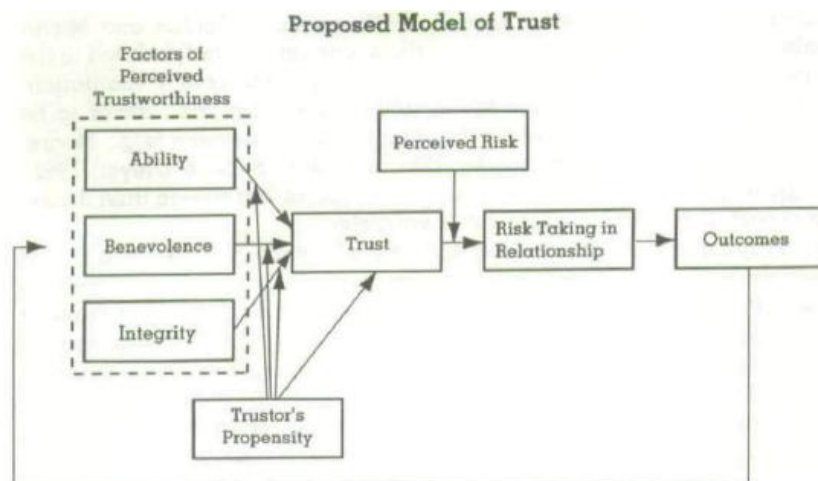
Fisches artikkel knytter tillit og makt tett sammen. Videre gjøres det oppmerksom på at tillit ikke er noe som kan kreves. Det belyses også at tillit og troverdighet krever åpenhet, noe som knytter begrepene til leders atferd og relasjoner med andre.

- **An integrative model of organizational trust (Mayer, Davis et al. 1995)**

Forfatterne presenterer her en modell for at tillit (trust = stole på) skal kunne oppstå. I modellen er det gjort et skille mellom trust (tillit) og trustworthiness (troverdighet). Det opereres med tre faktorer som er sentrale for troverdigheten og for at tillit skal oppstå. Disse faktorene er (fig. 1)

1. ability (evne: kompetanse og væremåte)
2. benevolence (velvilje: å ville andre vel)
3. integrity (integritet: i betydning av å være redelig)

**Figur 1: Proposed Model of Trust**



Det som spesielt er å fremheve i modellen, er at *troverdighet* vurderes som grunnlag for tillit, og om personen skal være tilliten verdig. Spørsmålet blir om de tre ovennevnte faktorene, som skal gi troverdighet, er nok innfridd til om risikoen er verdt å ta.

- **Tillit må finne en gjenklang i meg selv (Østby 2012)**

I denne masteroppgaven ble det forsket på hvordan NAVs kontrollregime fungerer som vilkår for utvikling av tillit mellom leder og medarbeider. Forfatteren er selv leder i organisasjonen og har derfor nærgående kjennskap til problemstillingen. Hun beskriver at hun som tidligere tillitsvalgt ble utfordret i handlingsrommet med å forplikte og finne løsninger på vegne av mange. Hun sier:

Tillit ble en sentral dimensjon, og en viktig verdi i arbeidet med legitimitet, troverdighet og balansering mellom ulike, og til dels sprikende interesser.

I oppgaven vises det også til ovennevnte artikkel (Mayer, Davis et al. 1995). Østby beskriver etter min oppfatning modellen på en god måte:

Undersøkelsen presenterer en modell som beskriver skillet mellom tillit og troverdighet, og dermed et skille mellom tillitsgiver og tillitsmottager. Modellen presenterer tre områder hvor troverdigheten vurderes som grunnlag for tillit, utsette seg for den risikohandling som tillit fordrer. Tillitsgiver vurderer troverdigheten til en eventuell tillitsmottager.

Masteroppgaven er et viktig supplement i å forstå tillit som begrep og den bekrefter den nære sammenhengen mellom tillit og troverdighet. Vinklingen på at tillitsgiver vurderer troverdigheten til en eventuell tillitsmottager, tilsier at troverdighet må finne sted før tillit kan gis.

### **3.2.1 Sammendrag**

Begrepene "troverdig leder eller "troverdig ledelse" som fenomen er det forsket lite på i Norge. Følgelig var det få vitenskapelige artikler innen temaet som kunne være til nytte. Av den grunn ble fokuset rettet mot aktuelle vitenskapelige artikler og oppgaver som kunne ha relevans for mitt tema, artikler som implisitt berørte begrepet troverdighet. "Tillit" og

"autentisk ledelse" utpekte seg som særs relevant i søken for bedre å kunne forstå troverdighet som fenomen.

### **3.3 En teoretisk ramme for troverdighet**

Ordet troverdig (adjektiv) er sammensatt av de to ordene *tro* og *verdig*. Gjennom søk på internett får jeg både fram betydningen av ordet troverdig som *verdig til tillit, stø* (Internettreferanse 1) og *som en kan tro på, sannsynlig* (Internettreferanse 2).

Selskapet Great Place to Work Institute har sin opprinnelse fra USA, men er nå også etablert i Norge. De hevder at tillit er avgjørende for forholdet mellom arbeidsgiver og medarbeidere. De har utarbeidet en modell der tillitsbegrepet omfatter tre dimensjoner: troverdighet, respekt og rettferdighet.

Troverdighet er et uttrykk for medarbeidernes oppfattelse av ledelsens evne til å kommunisere samt den ledelsesmessige kompetanse og integritet. Troverdighet betyr, at ledelsen regelmessig forteller medarbeiderne hvor arbeidsplassen er på vei og hvilke planer som ligger for framtiden - og oppfordrer dem til å komme med innspill. Troverdighet er forbundet med effektiv koordinering av medarbeiderressurser, så medarbeiderne vet, hvordan deres arbeid bidrar til virksomhetens mål. Det er ledelsen som har ansvaret for integriteten på stedet, og for å være en troverdig ledelse må ord etterfølges av handling (Internettreferanse 3).

En dansk forfatter, som tilhører den danske ledelsestradisjonen innen verdibasert ledelse, definerer troverdighet som:

"Troværdighed er, klassisk, ikke noget man kan vælge. Den viser tværtimod at man ikke (længere) kan vælge, men må fastholde sine valg ud fra en oplevet nødvendighed. En person er troværdig, dersom man ved, at han ikke vil kunne leve med et brud på det billede, han har givet af seg selv. Han har gjort grundlaget for sine valg usynlig, så der slet ikke er tale omvalg (Thyssen 2003).

Dette er definisjonen som også legges til grunn for begrepet troverdighet i boken "Den truverdige leiaren" (Aadland 2004).

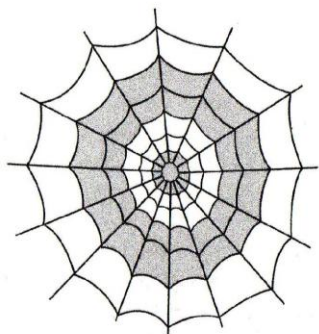
Ut fra dette er det nærleggende å konkludere med at å bli troverdig er utenfor vår egen kontroll. En kan ikke selv påstå at en er troverdig, tvert i mot handler det om å bli funnet troverdig. Og troverdig overfor andre blir man derfor som leder først og fremst gjennom de valgene man foretar og de handlingene man gjør (ibid). Sagt på en annen måte handler det om

å leve opp til sin egen selvpresentasjon. Et mer folkelig uttrykk for dette er "å leve som man lærer". Klarer en leder ikke dette, blir han heller ikke troverdig. Weick utdyper dette ved å hevde at ledere gjentatte ganger er presset til å praktisere det de taler, slik at andre kan ta det de sier seriøst og implementere dette i sitt arbeid. Han kaller dette "walk the talk" og sier: "How can I know what I value until I see where I walk?" (Weick 1995).

### 3.4 Ledelse i kontekst

I "Den truverdige leiaren" (Aadland 2004) blir det fremhevet at ledelse er et utydelig begrep og at ordet nærmest er å betrakte som "tomt" inntil det blir konkretisert i handlingssituasjoner. Det blir sagt at ledelse er noe som "ledere" utøver og det gis eksempel på at en av de mest abstrakte definisjonene på ledelse er "grenseregulering". Det henvises til Sørhaug (1996) som hevder at "ledelse dreier seg om å kontrollere forholdet mellom utsiden og innsiden av en organisatorisk enhet". Aadland viser til at begrepet ledelse til nå har vært tydeliggjort gjennom rasjonelle kategorier. Men i den senere tid har også emosjonelle, rasjonelle, symbolske og verdiorienterte dimensjoner fått en mer sentral plass. Som en følge av dette fremheves derfor at moral og kontekst er de to viktigste støtteordene for å skjønne hva ledelse er.

Figur 2: Organisasjonen i 3 nivåer



Aadland beskriver organisasjonen som et spindelvev, der spindelvevet symboliserer de meningsskapende kommunikasjonsprosessene som er sentrale i alle organisasjoner.

I organisasjonsbildet opereres det i denne tenkning med 3 nivåer (fig. 2):

**1. Lederen** (indre sirkel): Lederfunksjonen, lederrollen, lederen som kultur- og symbolbærer og selve lederpersonligheten representerer organisasjonens

identitet og er sentral. Vanligvis brukes psykologi, sosiologi, statsvitenskap og antropologi som perspektiv for ledelse. Tanken er å ta i bruk etisk teori som et tilleggsperspektiv for å forstå ledelse.

**2. Organisasjonen** (mellomsirkel): Omhandler samspillet mellom leder og ansatte. Verdier står sentralt, og i framstillingen av lederens samspill med organisasjonen (de som ledes) vil styring gjennom verdier, det vil si verdibasert ledelse, være en naturlig innfallsvinkel.

**3. Kontekst** (ytre sirkel): Utgjør farvannet organisasjonen seiler i. Her blir fortellinger om erfaringer og forventninger i forhold til organisasjonen og lederskapet synliggjort. Kontekst handler om alt som ligger rundt lederen og organisasjonen. Eksempler på dette er samfunnsstrukturer, kulturelle normer og verdier, pasienter, kunder, storsamfunn og lokalmiljø. Og organisasjonens samhandling med konteksten skjer i feedbacksløyfer.

Ifølge Aadland henger de tre elementene i "spindelvevet" satt nøy sammen:

"Leiardygdene, organisasjonsverdiane og kontekstforteljingane korrigerer og utfordrar kvarandre i stendig sirklande feedbacksløyfer. Dei tre sirklane har såleis opne grenseflater mot kvarandre. Informasjon og impulsar går fram og tilbake langs trådane i spindelveven. Nettet er difor først og fremst eit kommunikasjonsnettverk".

Ser vi spesifikt på lederrollen i Aadlands modell, så vil lederen bli utfordret på å reflektere seg selv og hvordan vedkommende fremstår overfor andre, samt ikke minst hvordan han eller hun kommuniserer med andre. Aadland sier at i den innerste sirkelen kan dydsetikken representere en vei til personlig utvikling for lederen. Lederen er sentral i "spindelvev-perspektivet" og blir derfor utfordret til å arbeide aktivt med:

1. å *realisere sine egne dyder*,
2. å *forvalte den meningsskapende prosessen* gjennom ønskede organisasjonsverdier, og
3. å *tolke omgivelsene og kommunisere* med dem.

Aadland sier videre:

Leiaren må vere ein lydhøyr mottaker for budskapar frå konteksten, frå organisasjonen, og han må ha evne til å justere kursen etter tilhøva. Måten leiaren er aktiv på, og korleis han tolkar signala, er berande premissar for å bli funnen truverdig.

### **3.5 En dydsetisk tilnærming: Klokskap og dømmekraft**

Som vi viste til i resultatet fra det norske forskningsprosjektet om autentisk ledelse (Kvålshaugen 2007), er en leders åpenhet og innsikt i egne sterke/svake sider en forutsetning for troverdighet. Dette leder oss over i at mottakelighet er lederskapets første bevegelse. For å



være en mottaker, må lederen ta innover seg og gi rom for medarbeidernes behov, ønsker og innsikt. Implisitt i dette ligger det at lederen må sette sitt eget på vent og nedprioritere sine egne ønsker og behov. Medarbeiderne gis førsteprioritet. Dette har et enormt bevegende potensial. For den som er åpen for andres behov, innsikt og erfaringer, får også medarbeidernes tillit, krefter og lojalitet. I den andre bevegelsen, det vil si i den aktive delen av lederskapet, kan lederen anvende det medarbeiderne har stilt til disposisjon. I først bevegelse har lederen gitt slipp på seg selv og vært mottaker. Gjennom dette vinner lederen tilbake noe som er større enn seg selv, nemlig summen av de kreftene medarbeiderne gir (Brunstad 2009). På denne måten utøves et klokt lederskap (klokskap = gr. *phronesis*), der troverdigheten danner et naturlig grunnlag for utøvelsen av lederskapet.

Brunstad (2009) framhever at lederskapets mottakelighet kommer til syne ved å gi anerkjennelse. Brunstad forsterker prinsippet om anerkjennelse ved at det å bli sett og bekreftet er et grunnleggende behov hos alle mennesker. Vår egen anerkjennelse av oss selv henger nøye sammen med den anerkjennelse vi får av andre (ibid), ikke minst fra vår leder. En leder som ikke er seg bevisst dette behovet hos sine medarbeidere, vil ha store problemer med å bygge tillit og fortrolighet. En leder som ikke har tillit, vil heller ikke kunne fremstå som troverdig. Tillit og troverdighet henger nær sammen og kan ikke utelukke hverandre.

Anerkjennelse står nær knyttet til dyden rettferdighet, som ved siden av klokskap (visdom), selvbesinnelse (måtehold) og mot regnes som de fire kjente klassiske kardinaldydene fra antikkens tid. Det norske ordet for dyd, fra det latinske *virtus* og det greske *areté*, henger sammen med å duge eller være god til (ibid). Aadland (2004) mener at dydstrening per definisjon vil være en trening i å oppføre seg i det sosiale rommet, overfor andre, i samhandling med andre. Det vil derfor være utenkelig i et dydsperspektiv å øve seg i balansert tillit i et tomt rom, fordi en må ha noen å vise tillit eller mistillit. Han beskriver dette som den dydsetiske middelvei og sier:

Gjennom øving i å balansere mellom tillit og kontroll, mellom lojalitet til sanninga og lojalitet til organisasjonen, mellom mot og måtehald, mellom rettferd og forskjellshandsaming - utviklar leiaren sin karakter.

I en dydsetisk tilnærming til ledelse og det å være leder, har dyden klokskap en fremtredende plass. Aadland mener at for en leder er klokskapen, eller visdommen, den overordna dyden (ibid). Et annet ord for dette er dømmekraft. Kjennetegnet på en leder med dømmekraft er den evnen lederen viser til modent å balansere mellom "for mye" "og for lite". Sagt på en annen

måte må lederen utøve godt *skjønn*. I følge Aadland er den troverdige lederen først og fremst kjennetegnet av klokskap og dømmekraft, og at disse kjernedydene oppsummerer vilkårene for å vinne tillit og bli funnet troverdig.

Klokskap vil alltid være preget av situasjonsbevissthet og en bevisst tilstedeværelse. Den fordrer åpenhet og mottakelighet. Slik sett omfatter klokskap en type kompetanse som gjør en i stand til å utøve godt *skjønn* i konkrete og komplekse situasjoner, der den kloke gjør bruk av egen dømmekraft og vurderingsevne. For en klok leder handler i det rette øyeblikket og med de rette midlene for å nå det ønskede målet. Ut fra dette kan en si at klokskap fordrer "timing". Det er øyeblikkets kunst (Brunstad 2009).

### **3.5.1 Sammendrag**

Ut fra ovennevnte er det naturlig å konkludere med at flere forfattere kopler troverdighet til en dydsetisk forståelse og at litteraturen derfor peker på etikkens betydning for troverdighet og å bli funnet troverdig.

## **3.6 Ledelse - en meningsskapende prosess**

Brunstad har en interessant betraktning når han sier at der lengselen etter anerkjennelse og bekreftelse møter et gjensvar hos en leder, legges grunnlaget for arbeidsglede, trygghet og mening.

Dette leder oss videre til antagelsen om at lederskap nettopp er å *forvalte mening*.

Utgangspunktet er å betrakte lederskap som en utpreget form for sosial praksis, og at lederskap blir realisert i en prosess der ett eller flere individer lykkes i å definere andres virkelighet. Med andre ord situasjoner der det finnes en forpliktelse eller rett for visse individer til å definere virkeligheten for andre. Lederen vil fungere som formell leder bare når han eller hun klarer å skape en situasjon der forpliktelse eller rett til å skape rammer blir god tatt av andre. Derfor framtrer lederskap som et resultat av handlinger fra både ledere og de som ledes, sosialt konstruert gjennom samhandling. På den måten er fenomenet lederskap å betrakte som interaktivt og dialektisk: det formes gjennom samspillet mellom minst to referansepunkter, det vil si lederen og de som blir ledet. Den viktigste utfordringen for en leder blir derfor å administrere betydningen på en slik måte at medarbeiderne orienterer seg mot å oppnå ønskelige felles målsettinger. Her kan bruk av språk, ritualer, drama, historier,

myter og symbol spille en viktig rolle. Disse utgjør verktøy for å administrere det som er betydningsfullt - det som gir mening (Smircich and Morgan 1998).

Aadland (2004) har som utgangspunkt at organisasjoner utgjør fellesskap, og at disse kan være tett eller løst koblede systemer omkring *mening*. Ledelse går derfor først og fremst ut på å forvalte mening i organisasjonen. Han setter dydstenkningen og meningsforvaltningen i en sammenheng og sier:

Leiarar som følgjer dydsetikken sine føreskrifter og arbeider på sin eigen klokskap og si eiga moralske dygd, vil kontinuerleg forkusere på det beste for organisasjonen og samstundes initiere og vedlikehalde ein prosess for å finne meininga med verksemda.

Arnulf mener den viktigste oppgaven i ledelse ikke er å ta beslutninger, men å *skape mening i situasjonen*, slik at beslutningene virker naturlige og lar seg gjennomføre. Kjernen i ledelse er å *redusere usikkerhet* gjennom å ta beslutninger. Han hevder det motsatte av mening er usikkerhet, og at opplevelsen av mening gjør at mange beslutninger faller på plass av seg selv (Arnulf 2012).

### **3.6.1 Sammendrag**

Ut fra det vi har sett her er det viktig for en leder å være seg bevisst at ledelse er kontekstuell, og at lederen er sentral i en meningsskapende prosess i samhandling med de man er satt til å lede. En leder skal administrere det som er betydningsfullt, det som gir mening.

## **3.7 Ledelse: Relasjon og kommunikasjon**

Ifølge Aadland (2004) er ledelse et relasjonelt begrep. Han uttrykker det slik:

Det lèt seg ikkje tenkje ein leiar utan nokon som blir leidde. Leiing handlar difor om korleis leiaren spelar saman med andre, korleis han eller ho finn ut av det med medarbeidarar, overordna og omgivnadene.

Dyden rettferdighet fremmer relasjonsbevissthet. En rettferdig leder fremstår som troverdig og pålitelig overfor sine medarbeidere. En rettferdig lederstil legger grunnlaget for tillit og forutsigbarhet. Det bidrar til å binde organisasjonen sammen (Brunstad 2009).

Relasjonsledelse er mer klokskap innen ledelse enn teknikker som kan læres på kurs og seminarer. Den menneskeorienterte ledelsestilnærmingen må basere seg på naturlig interesse for mennesker og på forhold mellom mennesker. Relasjonsteorien er derfor nært knyttet opp

til psykologi. En av de mest betydningsfulle og innflytelsesrike psykoterapeuten i USA, Carl Rogers, har gjort undersøkelser som viser at en sammensetning av personlighetstrekk som har med varme, kapasitet til å etablere nære relasjoner, medfølelse og hensynsfullhet å gjøre, korrelerte (signifikant) med kvalitetene produktivitet, kreativitet, samarbeidsevne og jobbtilfredshet. Ut fra dette vil en personorientert leder være av større verdi enn en tradisjonell fagorientert leder (Spurkeland 2004). Spurkeland mener *kontaktatferd* hører til basisferdighetene innen relasjonskompetanse og at dette går på selve etableringsevnen. Deretter kommer evner og ferdigheter som utvikler seg og vedlikeholder relasjonen mellom mennesker.

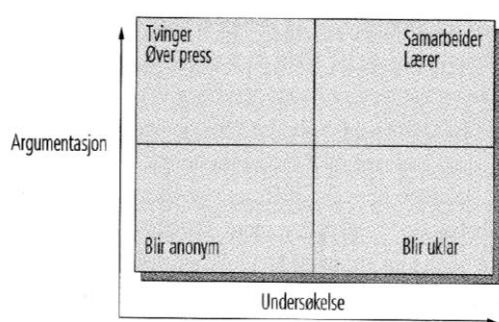
Relasjoner handler om hvilken følelse av samhørighet en person har med en annen. Gode relasjoner har alltid vært viktig for ledere, fordi de skaper de mellommenneskelige båndene og følelsen av enhet som er grunnleggende for en leder. Vi er i "relasjonsladeren" og ledere bygger relasjoner for å få tilbake den nødvendige lojaliteten som kreves for å lykkes. En god relasjon vil skape tilknytning og fellesskap med medarbeidere, i organisasjonen og med eksterne samarbeidspartnere (Blank 2002). Blank fremhever at evnen til å bygge gode relasjoner er en emosjonell ferdighet og at dette er en grunnleggende ferdighet som er viktig for å lykkes som leder. Forfatteren viser til sentrale relasjonsferdigheter som integritet og tillit. I følge Blank betyr integritet å ha karakter, etikk og prinsipper. En leder viser solid integritet ved å vise en høy standard for atferd. Han har et etisk ståsted, der han har gjort det klart for seg selv og andre hvilke grunnregler som ligger til grunn. Videre har han etablert et sett av prinsipper for vanskelige situasjoner, et forhåndsdefinert sett av beslutningsregler. Integritet blir et resultat av at en leder i samsvar med sine idealer.

Blank er av den oppfatning at relasjoner trolig kan oppsummeres med ett ord: tillit. En leder bør la enhver samhandling være et "tillits øyeblikk". En leder må gjøre det han sier han skal gjøre. For konsekvens skaper tillit. Tilliten vokser når folk sier det som det er, og aksepterer å stå til ansvar for sine handlinger. Å bli vist tillit skaper tillit. Dette leder over til et tredje viktig begrep sett i relasjonsperspektivet, lederens troverdighet. Blank sier:

Troverdighet betyr å være til å stole på, å være tillitvekkende. Ledere blir troverdige når tilhengerne tror på lederen og ledelsens kurs framover. Troverdighet skaper oppslutning om lederen og hans eller hennes styring...Troverligheten er subjektiv. Troverdighet kommer av hvordan andre oppfatter deg (ibid).

Interaksjon og samhandling mellom mennesker krever at det er etablert en relasjon mellom disse menneskene. Og i en hver relasjon mellom mennesker er kommunikasjon et sentralt punkt. Spurkeland hevder at dialogen er den samtaleformen som best kan bygge gode relasjoner. Med dialog i denne sammenheng menes den likeverdige og balanserte samtalen. Med likeverdighet menes at samtalen tar sikte på å skape en opplevelse av likeverd og delaktighet hos alle involverte. Dialogen skal gi trygghet til å mene og si det en ønsker å tilføre samtalen og problemstillingen.

**Figur 3: Argumentasjons- og undersøkelsesmatrise**



Ifølge Spurkeland blir det avgjørende for en leder i hvilken grad man evner å kombinere de to grunnleggende ferdighetene som kjennetegner dialogen: argumentasjon og undersøkelse, jamfør Chris Argyris' argumentasjons- og undersøkelsesmatrise (fig. 3). Her vil høy grad av argumentasjon og høy grad av undersøkelse skape likeverd (tilsvarende vil

høy grad av argumentasjon og lavgrad av undersøkelse skape dominans). Ut fra dette har Spurkeland definert følgende 7 kommunikasjonsferdigheter i dialogen: lytt aktivt, still åpne spørsmål, vis anerkjennende atferd, bygg på andres tanker og ideer, involver alle, avklar standpunkter og argumenter konstruktivt.

I en relasjon mellom leder og medarbeidere blir det framhevet at betydningen av "small talk" ikke må undervurderes. Det sies at til tross for all den vekt som legges på formelle aspekter ved ledelse, er det trolig i "small talk-arenaen" mye av virkelig ledelse gjør seg gjeldende. Det er på denne uformelle arenaen, i "korridor-samtaler", de fleste idealer, normer og regler viser seg og vokser fram, og det er ved small talk medarbeidernes forventninger blir stabilisert (Tietze, Cohen et al. 2003).

I en relasjon mellom leder, medarbeidere og organisasjon er dialogen sentral. Og i dialogen er språket sentralt. Skjervheim (1976) påpeker at våre konstateringer av fakta fester vi i språklige formuleringer. Dette gjelder også våre vurderinger og rettledninger. Han hevder at det er språket som gjør at vi har en felles verden. Forstår vi ikke språket til hverandre, lever vi

i hver vår verden og da har vi bare overfladisk kontakt. Sentralt i denne sammenheng blir da hvordan en leder møter sine medarbeidere i språket. Skjervheim taler om en tre-leddet relasjon mellom den andre, meg og saksforholdet. Setter vi "meg" og "den andre" inn i konteksten leder og medarbeider, vil vi ha en tre-leddet relasjon når lederen og medarbeideren sammen snur oppmerksomheten mot saksforholdet og slik deler saksforholdet mellom hverandre. Lederen deltar og lar seg engasjere i medarbeiderens problem. Men dersom lederen blir fast i sitt saksforhold, og medarbeideren i sitt, så har vi kun med to-leddet relasjon. I det første tilfellet deler vi ego-alter-relasjonen opp i to komponenter, der ego og alter (lederen og medarbeideren) er sammen om noe tredje, de har et felles problem. Slik blir leder og medarbeider ifølge Skjervheim medsubjekt i forhold til det samme saksforholdet. En tre-leddet relasjon mellom leder, medarbeider og saksforholdet, vil være grobunn for troverdighet i relasjonen. I et slikt miljø av kommunikativt fellesskap, vil ledelse forvalte mening i organisasjonen (Aadland 2004).

Godt lederskap er knyttet til kvaliteten og styrken i de menneskelige relasjonene. Det å bygge gode relasjoner til sine medarbeidere krever innsikt i menneskelige holdninger og reaksjonsformer. Brunstad (2009) sier:

I tillegg kreves det et språk der disse menneskelige sidene blir tematisert og eksemplifisert. Det er gjennom språk og fortellinger at vi oppfatter og forstår menneskene rundt oss. Det vi ikke har begreper for, har vi vanskelig for å forstå og enda vanskeligere for å beskrive eller snakke om. Språket gjør oss seende.

Brunstad framhever videre at et godt skjønn, kombinert med et velutviklet språk, gjør en leder i stand til å påpeke farer og misforhold og å kunne beskrive løsninger og muligheter for sine medarbeidere. En god leder er derfor en aktiv *språkskaper og fortolker av virkeligheten* (ibid).

Kommunikasjon er en samhandlingsprosess hvor aktørene interagerer ved hjelp av meningsbærende symboler. Ved at de deler et språk har de del i en felles verden. Det at partene forbinder samme mening med et tegn, at de har samme oppfatning av hva ord og begreper står for, gjør at meningsforhold kan overføres mellom deltakerne. Dette i tillegg til felles gyldighetskrav, utgjør i følge Habermas kommunikative idealiseringer. Bare ved at vi deler et språk og har felles symbolske uttrykk for verden, kan vi forstå hverandre og innta en *forståelsesorientert innstilling* (Eriksen 1999).

### 3.7.1 Sammendrag

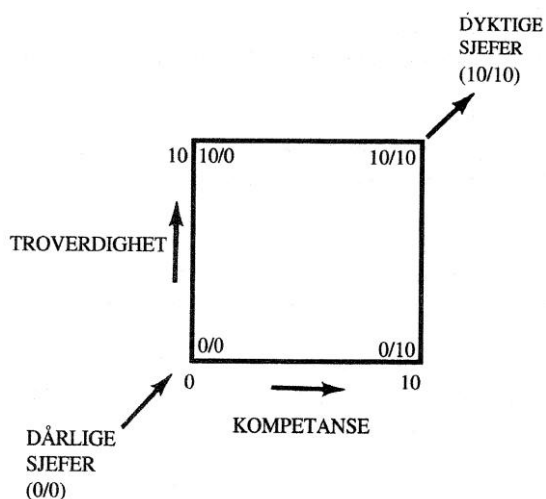
Ledelse er et relasjonelt begrep og evnen til å bygge gode relasjoner er en emosjonell ferdighet hvor integritet, tillit og troverdighet står sentralt. Dialogen, den likeverdige og balanserte samtalen, og felles språk mellom leder og medarbeidere er viktige elementer i relasjonen. Small talk/uformell samtale skal heller ikke undervurderes som kommunikasjonsform.

Ledelse er relasjonell og kontekstuell. Av den grunn er betydningen av relasjonelle dimensjoner sentralt i ledelsesforståelsen, som troverdighetsdimensjonen.

### 3.8 Kompetanse, integritet og troverdighet

I "Kvalitetslederen" (Freemantle 1990) blir troverdighet viet stor oppmerksomhet. Og i det store og hele blir troverdighet satt i nær sammenheng med integritet. Tesen som forfatteren bygger på er at lederkompetanse beror på integritet og troverdighet.

Figur 4: Troverdighet og kompetanse



Ser vi på sammenhengen mellom kompetanse og troverdighet, så er kompetent og inkompetent ledelse en følge av (men ikke det samme som) troverdighet. Hvis kompetanse i utgangspunktet blir sett på som det å "oppnå de nødvendige resultater" og troverdighet som "de andres tro på at de nødvendige resultatet er oppnådd med integritet", så får dyktige ledere en høy poengsum (10/10) på figur 4, men motsatt for ledere som ikke lykkes (0/0).

Ut fra dette kan kompetanse, slik det er definert ovenfor, ikke ses adskilt fra troverdighet. For ideelt sett må man ha tro på det man gjør for å oppnå noe som helst. Til syvende og sist oppnår "troløse ledere" mindre enn de som tror på det de gjør. Det er derfor kompetanse er en følge av troverdighet.

Ifølge Freemantle vil lederens integritet gjenspeile seg i hans /hennes troverdighet. Han ser på integritet som en helhet (s33). En helhet som har sitt utspring i den grad av integritet lederen viser når det gjelder å relatere sine handlinger til egne ord og overbevisninger. Slik sett vil en leder med integritet opptre på en måte som er i samsvar med vedkommendes verdier, verdier som for eksempel ærlighet, åpenhet, tillit og omsorg. Dette samsvarer også godt med den definisjonen på integritet som framkom i en engelsk dictionary på nett (<http://no.thefreedictionary.com/troverdig>, lest 5. april). Her forklares "integrity" som:

- steadfast adherence (hengivenhet) to a *strict moral or ethical code*
- the state of *being unimpaired* (usvekket)
- the quality or condition of *being whole or undivided; completeness*

Her ser vi at en ledes integritet er nært knyttet til at de sier det de mener, og mener det de sier, og at ledernes handlinger er i samsvar med deres ytringer. En leder med integritet, vil derfor være betinget av å se og forstå nødvendigheten med åpenhet overfor de han leder.

Integritet krever åpenhet. Det krever sammenheng mellom dine tanker, ord og gjerninger. Det krever at dine tanker, ord og gjerninger kan endres som følge av andres resonnement. Den som tier og er lukket, skaper usikkerhet og støter andre fra seg (Freemantle 1990).

Samtidig ser vi at en leder møter utfordringer med hensyn til åpenhet. For åpenhet har ikke bare sammenheng med uttrykkets innhold, men også med dets form, det vil si måten ting sies på. Ledere med integritet og troverdighet har derfor lykket i sin åpenhet, ved at de har lykket i å utvikle en positiv og konstruktiv form for åpen kommunisering (ibid).

### **3.8.1 Sammendrag**

Oppsummert er det her viktig å få fram at kompetent/inkompetent ledelse er en følge av troverdighet. Og en leders integritet gjenspeiler seg i vedkommendes troverdighet.

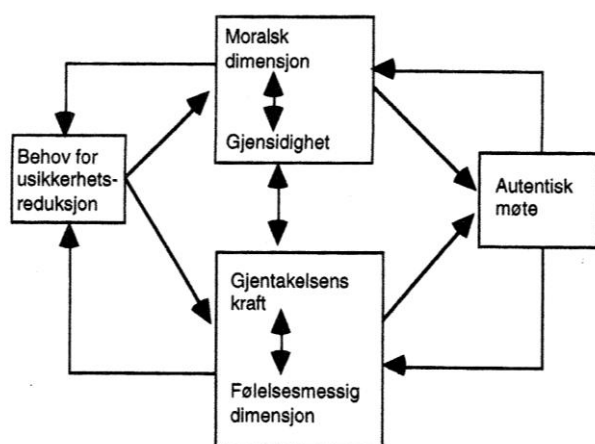
## **3.9 Troverdighet, tillit og autensitet i en kommunikasjonssammenheng**

Kommunikasjon, troverdighet og påvirkning er viktige størrelser, fordi det skjer en økende mobilitet og integrasjon i dagens samfunn. Framveksten av informasjonssamfunnet er også en grunn til at vi i dag er nødt til å forholde oss til stadig mer informasjon. Kommunikasjon kan



sies å være en måte å etablere en felles *forståelse* av verden på. Samtidig kan kommunikasjon også etablere ny kunnskap gjennom at to eller flere personer delgir med sine erfaringer formidlet som informasjon i den sosiale prosess (Johannesen and Olaisen 1994).

**Figur 5: Den tillitskapende prosess**



I modell for *den tillitskapende prosess* (fig. 5) vil det i et "møte" (eller et forventet "møte") mellom mennesker eller aktører oppstå et behov for å redusere den usikkerheten (eller forventede usikkerhet) som bringes inn i interaksjonen.

En klargjøring og konkretisering av den gjensidighet som må eksistere mellom aktørene, vil være en viktig faktor som kan åpne for *det autentiske møtet*, det vil si et møte hvor de berørte er ærlige både overfor seg selv og den annen part. Den kraft som ligger i gjentakelse av visse handlinger, forutsatt at disse er forsterkende i positiv retning for interaksjonen, vil kunne minske behovet for usikkerhetsreduksjon. Slike positivt forsterkede sløyfer som får virke over tid vil være et element for å skape grunnlaget for det autentiske møtet, og dermed redusere usikkerheten for de berørte parter. Johannessen og Olaisen sier videre:

Både gjensidigheten, gjentakelsen og det autentiske møtet vil for å redusere den opplevde usikkerheten, være avhengig av at den moralske og følelsesmessige dimensjon er med som sterke størrelser. Den følelsesmessige dimensjon bringer inn det personlige moment med stor tyngde i interaksjonen, noe som må anses som en absolutt forutsetning for konstituering av det autentiske møtet.

Den moralske dimensjon skal klargjøre aktørenes premisser, antakelser, forutsetninger og motiv. Dette for å bringe klarhet inn i prosessen. På den måten vet aktørene hvor de står i forhold til hverandre, noe som anses som for etablering av det autentiske møtet. Den moralske dimensjonen bringer følgelig *normer og verdier* inn i interaksjonen, likeledes et krav om verdikonsistens mellom intensjon, midler og mål. En klargjøring av normer og verdier anses derfor som viktig i den tillitskapende prosess (ibid).

I kommunikasjon, og som vi har sett ovenfor i det autentiske møtet, deles informasjon mellom de berørte parter. Johannessen og Olaisen bringer inn begrepet *informasjonens kognitive autoritet* (IKA) og knytter dette til hvorfor vi tror mer på en type informasjon enn en annen. Informasjonens kognitive autoritet er koblet til relasjon mellom to mennesker, for eksempel en leder og en medarbeider. Ser vi på informasjonens kognitive autoritet (IKA) koblet til kompetanse og tillit, kan modellen under anskueliggjøre relasjonen.

**Figur 6: Tillit og kompetanse**

		Tillit til personen	
		Liten	Stor
Kompetanse (innen det aktuelle området)	Stor	Middels IKA	Stor IKA
	Liten	Liten IKA	Middels IKA

Ut fra modellen (fig. 6) ser vi at en person med stor kompetanse og liten tillit, vil ha middels kognitiv autoritet overfor oss. Stor kognitiv autoritet vil først tre fram når personen både har stor kompetanse og stor tillit.

Lærdommen fra den tillitsskapende prosess og informasjonens kognitive autoritet, slik det er anskueliggjort ovenfor, skal i følge Johannessen og Olaisen brukes til å skape *troverdighet* i kommunikasjonssammenhenger. I tillegg skal det gis en bevissthet om oppbygging av tillit er avgjørende for et godt kommunikasjonssklima (ibid).

Martinsen mener troverdighet i en kommunikasjonssammenheng er en stor utfordring for en leder - å få mottakeren til å tro på meldingen. Han mener mange faktorer bidrar til troverdigheten: tidligere innsats fra personen som presenterer meldingen, selve innholdet i meldingen, formidlerens omdømme når det gjelder integritet og pålitelighet, og samsvaret mellom ord og handling (Martinsen 2009).

### **3.9.1 Sammendrag**

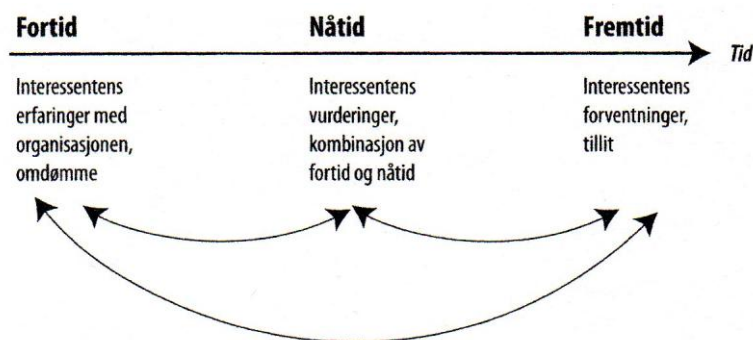
Oppsummert ser vi at i en tillitsskapende prosess står den moralske og følelsesmessige dimensjonen sentralt, og en klargjøring av normer og verdier er viktig for at et autentisk møte skal oppstå. Gjentakelser av det autentiske møtet mellom leder og medarbeider vil redusere usikkerhet og tillit oppstår.

### **3.10 Tillit, troverdighet og omdømme**

Lederens troverdighet er knyttet til håpet om framtidige resultater. Veien fram er en blanding av teknisk validering (styring) og sosial validering (ledelse). Troen på lederen, den sosiale valideringen, kommer både først og sist fordi lederen får jobben på bakgrunn av *forventninger* (Arnulf 2012). Forventningene fra de ansatte, slik Aadland uttrykker det, er at lederen skal utføre visse oppgaver og utføre visse handlinger, men at lederen også skal ha visse personlige egenskaper (Aadland 2004).

I følge psykolog Richard L. Lazarus har studier i psykologi konkludert med at folks vurderinger av situasjoner er formet av deres fordelaktige eller ufordelaktige forventninger som følge av positive eller negative livserfaringer. Et avvik i forventninger frembringer følelser som fører til at individer viser enkelte atferdstrekk når de kommuniserer. Disse handlingene og atferden skaper deretter omdømmet (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011). Tar vi dette et steg videre, vil et avvik i forventninger føre til at individer viser enkelte atferdstrekk når de kommuniserer. Innfridde forventninger skaper tillit, og det påvirker omdømmet. Omdømme er en oversikt over tidligere pålitelig eller upålitelig atferd der søkelyset er rettet mot "historical trustworthiness og parties in previous interactions with others, and is the social context that makes reputational effects possible", slik Rousseau med flere uttrykker det i artikkelen "Not so different after all. A cross-discipline view of trust" (ibid). Med andre ord skaper tidligere erfaringer et omdømme basert på hvilke framtidige forventninger som stemmer overens.

**Figur 7: Gjensidig sammenheng mellom interesseerfaringer og forventninger**



Figur 7 viser det forenklede uttrykket "trust turns into repetition as present turns into history", slik Vilma Luoma-aho uttrykker det (ibid).

Med henvisning til de psykologiske studiene som er nevnt ovenfor, er det nærliggende å tro at Luoma-ahos modell for organisasjoners omdømme, er anvendbar når vi ser på faktorer for en leder/et lederskap sitt omdømme. Aadland (2004) beskriver lederen, organisasjonen og konteksten som et kommunikasjonsnettverk og sier:

Kontekstnivået utgjør det farvatnet organisasjonen siglar i. Her blir forteljingar om røynsler og forventningar i høve til organisasjonen og leiarskapen skrivne, og dei stadfester eller avkrefter organisasjonen sine egne sjølvframstillingar.

Et annet ord for omdømme (ry) er renommé (rykte)(Internettreferanse 5). I en artikkel ble en major i Frelsesarmeen spurt om hva som gjøres for å bevare renomméet som er bygget opp (Lillebø 2005). Han svarte:

Det som er viktig i vår kommunikasjon, er å være troverdig og sannferdig. Vi skal stå til rette for det mennesker betror oss av midler og gaver. Folk som støtter oss, må være sikre på at vi står ved det vi har sagt. Vi har et renommé å ta vare på. Vi vet at tillit er noe som fort kan bli revet ned...En god del idealisme ligger i organisasjonen og gir oss troverdighet".

Det norske selskapet Nordisk Barometer as har undersøkt de sterkeste omdømmedriverne basert på måling av ca 100 norske bedrifter. Av de aggregerte omdømmefunnene fremkommer det at synlig og troverdig ledelse kombinert med høy moral og samfunnsansvar, er de faktorene som vektlegges høyest ved vurdering av bedrifters omdømme. I rangert rekkefølge ble "synlig og troverdig ledelse" fulgt av "forretningsmoral", "produkter og tjenester", "sunn økonomi", "evne til nyskaping" og "arbeidsmiljø" (Internettreferanse 6).

### 3.10.1 Sammendrag

Vi kan ut fra dette konkludere med at en leders handlinger og atferd skaper et omdømme og at innfridde forventninger skaper tillit. Videre er et godt omdømme basert på historisk

troverdighet fra tidligere interaksjon (relasjon) der pålitelig atferd er blitt vist. Troverdighet er høyt vektlagt ved omdømmebygging.

### **3.11 Verdibasert ledelse - verdiforankring**

I USA har verdibasert ledelse hovedsak vært knyttet til verdistyring i betydning maksimering av økonomiske verdier. I Skandinavia har derimot fokuset vært mer på hvordan moralske verdier kan gjøres til styringsredskaper. Den skandinaviske tilnærmingen blir sett på både som et supplement og en erstatning for regel- eller målstyrt ledelsesforankring (Aadland, Askeland et al. 2006).

Det er gitt følgende definisjon på verdibasert ledelse: "Verdibasert ledelse er å motivere og mobilisere organisatoriske handlinger og beslutninger på basis av ønskede verdier, og å avdekke og avgrense innslaget av handlinger og beslutninger som uttrykker ikke-ønskede eller uønskede verdier" (Aadland 2004). Begrunnelse for å velge denne definisjonen, er at den vektlegger verdienes sentrale betydning i forhold til organisatoriske handlinger, implisitt ledere og medarbeideres handlinger.

I verdibasert ledelse tar lederen utgangspunkt i at klargjøring og bevisstgjøring av verdiene i organisasjonen er et hovedvirkemiddel for styring av virksomheten. Verdibasert ledelse er rettet mot det overordnede grunnlaget for organisasjonen, slik det er nedfelt i visjoner og verdier. En viktig basis for verdibasert ledelse er at verdier, i en verden som stadig er i endring, er mindre omskiftelige enn regler og mål. På den måten beskriver verdiene det grunnleggende fokus de ansatte i organisasjonen skal ha i en omskiftelig verden. Slik blir verdiene "veiviser" og "ledestjerne" for de ansatte (Aadland, Askeland et al. 2006).

Verdibasert ledelse handler ikke bare om å arbeide med verdier. Det er også nødvendig å ha fokus på ledelsesfunksjonen. Verdier må derfor integreres i ledelsesprosesser (Busch 2012).

Aadland sier videre at verdibasert ledelse ikke bare er en ledelsesfilosofi, men også en organisasjonsutviklingsmodell (ibid). I denne sammenheng skal verdiene være viktige retningsgivere i utformingen av organisasjonens arbeid med fornyelse og endring. I en tid med globalisering og raske endringer i omgivelsene for en organisasjon, er dette et viktig perspektiv. Endringer skaper ofte uro, usikkerhet og utrygghet blant de ansatte. Økt

globalisering har medført at endringstakten raskt øker. Her i landet har vi hatt og er i gang med store reformer innen offentlige virksomheter (til eksempel NAV-reformen, sykehusreformen, samhandlingsreformen). I alle endringsprosesser vil det å ha troverdighet i utøvelsen av lederrollen derfor være svært viktig. Her kan verdibasert ledelse være et viktig bidrag.

Når vi definerer relasjonen vår til andre gjennom tillit og troverdighet, er dette praksisintegreerte dimensjoner ved interaksjonen (Aadland 2004). Verdier er "ledetråder" og leder og medarbeidere må gjøre verdiene levende ved "å leve dem", ved beslutninger og handlinger. Slik vil verdiene være nært knyttet til lederens og medarbeidernes daglige praksis (Lund-Jacobsen and Olsen 2006). Thyssen går enda lenger og sier at leder og medarbeidere skal omsette verdigrunnlaget til en synlig og bindende praksis (Thyssen 2003). Dahl uttrykker den praksisnære dimensjonen i verdibasert ledelse ved å tale om operative verdier som skal danne grunnlaget for en leder og medarbeidernes tanker, holdninger og handlinger (Dahl 2010).

Aadland viser til at verdier og følelser motiverer medlemmene i organisasjonen i minst like stor grad som fornuften. Han hevder dydsetikken lar seg kombinere med former for verdibasert ledelse, og at dydsetikken uttrykker en form for verdirasjonalitet, jamfør Max Weber. Målet i følge Aadland er å være i takt med ideal, tro og verdier for sin egen del og ikke for å oppnå eventuelle kortsiktige effekter eller lønnsomhet. Resultatet av en slik dydsetisk orientering er en grunnleggende innstilling til hele tilværelsen. Gjennom en slik totalholdning til tilværelsen blir lederen troverdig. Ut fra dette er dydsetikk den etiske teorien som ligger nærmest opp til tankegangen i verdibasert ledelse (Aadland 2004).

### **3.11.1 Oppsummering**

Verdibasert ledelse skiller seg fra andre prinsipper for ledelse ved at en tar verdier i bruk som kjernefokus. Det vesentlige er å finne sammenhengen mellom verdier som idealer og om de kan etterspørres i praksis. I verdibasert ledelse er dydsetikk og moralske spørsmål høyst relevant i anstrengelsen etter å bli funnet troverdig. Og i sammenheng med organisasjoners fornyelse og endring, vil verdibasert ledelse kunne gi grunnlag for troverdighet i lederrollen.

## **METODE (del 4)**

## 4.0 Metode

I dette kapittelet beskriver og begrunner jeg valg av metode for studien jeg har valgt. Jeg går inn på de ulike fasene i forskningsprosessen, inkludert forskningsarena og utvalg av informanter. Videre gjør jeg rede for hvordan analysen av materialet er gjennomført og ulike teknikker som er benyttet. Avslutningsvis gis noen betraktninger og refleksjoner rundt metodebruk.

### 4.1 Valg av metode

Begrepet metode (fra gresk *meta* og *hodos*) betyr opprinnelig "veien til målet" (Kvale and Brinkmann 2012). Spørsmålet for meg ble da hvilken metode som skulle være denne "veien til målet" i mitt forskningsprosjekt.

Kvalitativ metode sier noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn/egenskaper ved det fenomenet som studeres. Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig (Johannessen, Tufte et al. 2010).

Kvalitative studier er ifølge Clark Moustakas studier hvor menneskelige problemer eller prosesser blir utforsket i sin naturlige setting. Moustakas hevder at hovedformålet med fenomenologisk forskning er å forstå meningsfulle, konkrete relasjoner som er til stede i en erfaring i en bestemt situasjon i en spesifikk kontekst. Måten å få tak i opplevelsen disse menneskene har hatt, er å samtale med dem. Intervju er dermed vanligvis den eneste datainnsamlingsstrategien som kan tas i bruk ved fenomenologiske studier (Postholm 2010).

Fenomenologisk forskning fokuserer på hvordan flere individer opplever en bestemt type livserfaring eller en bestemt type fenomen. Hensikten er å komme fram til essensen i opplevelsen (Ringdal 2013). Gjennom samtaleintervjuer forsøker forskeren å danne seg et bilde av hva de har opplevd, og hvordan de har opplevd det. Analysen består normalt i at forskeren trekker ut viktige utsagn og sitater som i neste fase benyttes til å lage en strukturell beskrivelse som fokuserer på situasjoner og kontekster for opplevelsen. Basert på disse beskrivelsene forsøker forskeren å finne essensen (ibid).



Ringdal får støtte i sine betraktninger om fenomenologisk tilnærming. Ifølge Giorgi og Moustakas beskriver fenomenologiske studier den meningen mennesker legger i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring eller et fenomen (Postholm 2010). I psykologisk fenomenologi står individet i fokus. Målet med denne forskningen, er å gripe enkeltmenneskets opplevelse, samtidig som forskeren prøver å finne ut hvordan erfaringen av det samme fenomenet oppleves av flere enkeltindivider. Postholm refererer til Moustakas transcendentale tilnærming, som innebærer en studie av fenomenet slik forskeren ser dem eller som de fremtrer i bevisstheten.

Fenomenologien har sine røtter i Edmund Husserls (1859-1938) filosofiske perspektiver. Husserls filosofi gikk ut på at forskeren skulle prøve å oppnå vitenskapelig kunnskap gjennom konsentrerte studier av erfaringer ved hjelp av et reflekterende selv. Han mente at et fenomen eksisterer i folks bevissthet (ibid). Her er intensjonalitet (intentionality) et viktig begrep. Dette begrepet refererer til bevisstheten, til den indre erfaringen av at bevisstheten er rettet mot "noe". En slik forståelse innebærer at det eksisterer en interaksjon mellom selvet eller personen og verden, en interaksjon som skaper mening og forståelse.

Vi sier om en rekke fenomener at de er meningsfulle, det vil si at de uttrykker en mening eller har en betydning. I tillegg sier vi også at tekster, språklige uttrykk og menneskelige handlinger har mening. Begrepet "mening" brukes med andre ord både om menneskelige aktiviteter og om resultatene av menneskelige aktiviteter. Karakteristisk for meningsfulle fenomener er at de må fortolkes for å kunne forstås. Fortolkning av meningsfulle fenomener noe vi mennesker som sosiale aktører gjør hele tiden. Det er noe vi må gjøre for å kunne samhandle med andre sosiale aktører (Gilje and Grimen 2011).

**Med bakgrunn i ovennevnte kom jeg til at intervjuer ville være det mest hensiktsmessige i søken etter å finne ut mer om hva som kjennetegner en troverdig leder og troverdighet som fenomen.**

Siden jeg som forsker i mine intervjuer var interessert i begrepsavklaring og enkelte lederes oppfatning av fenomenet troverdighet, vil intervjuene kunne beskrives som begrepsintervjuer. Men siden jeg også ønsket at informantene skulle komme med eksempler fra egen praksis, gjerne en historie, var jeg åpen for at intervjuene også kunne bringe inn narrative innspill (Kvale and Brinkmann 2012).

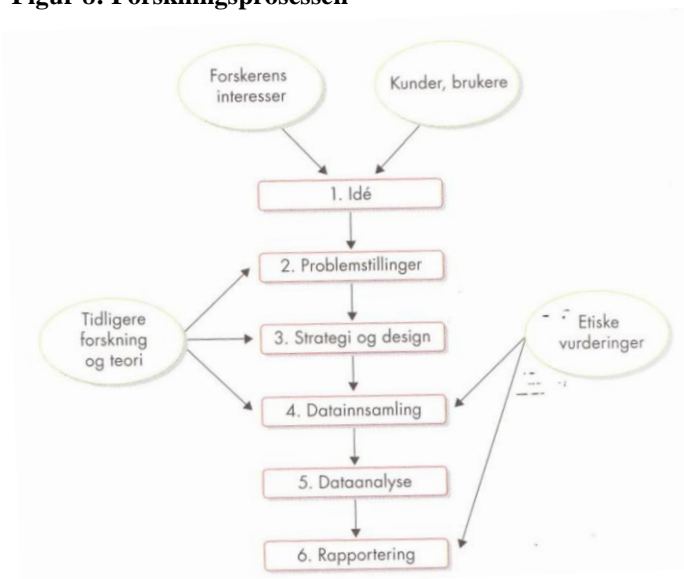
Oppgaven er bygget på en kvalitativ metode med gjennomføring av samtaleintervju. Men ikke bare det. Valgt metode har også elementer fra *aksjonsforskning*. I Aksjonsforskning får forskeren en rolle hvor vedkommende naturlig ser seg selv som en ressursperson som har noe å bidra med i situasjonen. På denne måten vil ikke aksjonsforskning ha til hensikt å være verdifri og nøytral, noe som også er kritikken mot denne metoden. Men forskeren kan sammen med praktikerer stille spørsmål ved situasjoner i vedkommendes praksis. På den måten kan viktig erfaringsbasert praksiskunnskap komme fram, og praktikerer kan få muligheter til å reflektere kritisk over sin egen praksis og måten den utøves på (Dalland 2007). Deltakende aksjonsforskning er en flettet prosess bestående av undersøkelse, refleksjon og handling (Aadland and Skjørshammer 2012).

**Aksjonsforskning vil i tillegg til intervju som metode stå sentralt i denne oppgaven.**

## 4.2 Forskningsprosessen

For å beskrive forskningsprosessen i mitt prosjekt, har jeg valgt å ta utgangspunkt i nedenstående figur 8 (Ringdal 2013). Her vises forskningsprosessen i seks skjematiske trinn med forhold som påvirker de valg som gjøres underveis (forskerens interesser, tidligere forskning og teori osv). Selv om dette i praksis er et forenklet bilde, og det ofte er slik at man må gå tilbake ett eller flere trinn i prosessen, viser figuren naturlige trinn i forskningsprosessen fra starten med en idé fram til resultatet fra prosjektet er rapportert.

**Figur 8: Forskningsprosessen**



Idéen og bakgrunnen for oppgaven er presentert i innledningen. I kapittel 2 er det gjort rede for veien fram til problemstillingen. Vi går derfor nå inn i forskningsprosessen i trinn 3 med fokus på strategi og design.

#### **4.2.1 Strategi og design**

Vi kan skille mellom to forskningsstrategier, en kvantitativ basert på talldata og en kvalitativ forskningsstrategi basert på tekstdata. Noen ganger kan kvalitative data i tillegg til tekster også være lyd og bilde. En kvalitativ metode legger vekt på fortolkning av dataene, mens en kvantitativ metode legger mest vekt på opptelling og utbredelse av fenomenene (Johannessen, Tufte et al. 2010). En kvantitativ forskningsstrategi krever et relativt stort antall enheter, mens en kvalitativ forskningsstrategi er normalt basert på få enheter eller informanter (Ringdal 2013).

Kvalitativ metode passer godt til eksplorerende undersøkelser av fenomener og forhold det i liten grad er forsket på. Forskningsspørsmål som kan peke mot kvalitativ metode, der formålet er å beskrive, begynner gjerne med hva eller hvordan (ibid).

En design eller et forskningsopplegg er en grov skisse til hvordan en konkret undersøkelse skal utformes. Normalt skilles det mellom 5 typer kvalitativ design eller tilnærminger til kvalitative studier: biografisk og fenomenologisk design, empiribasert teoriutvikling (grounded theory), etnografisk design og casestudier (ibid). Jeg har valgt en kvalitativ design med en fenomenologisk tilnærming. Jeg ønsker med min forskning å utforske ledere og deres erfaringer med, og forståelse av fenomenet "troverdighet". Her blir mening et nøkkelord, fordi jeg som forsker bestreber meg på å forstå meningen med fenomenet (handling eller ytring) sett gjennom et antall ledes øyne. Målet er å få økt forståelse og innsikt i andres livsverden, fordi det er mennesket som konstituerer virkeligheten, ikke omvendt (Johannessen, Tufte et al. 2010). Tilnærmingen jeg har valgt baserer seg på enkeltindividers refleksjon. Dette kan betegnes som psykologisk fenomenologi. Målet med denne forskningen er å gripe enkeltmenneskets opplevelse, samtidig som forsker en prøver å finne ut hvordan erfaringen av det samme fenomenet oppleves av flere enkeltindivider (Postholm 2010).

### 4.2.2 Datainnsamling

Prosjektets problemstilling la føringer for valg av forskningsdesign. Dette fordi den fokuserer på en leders atferd og ytring og hvordan dette oppfattes og fortolkes hos de han er satt å være leder for. Med bakgrunn i dette ble det valgt en kvalitativ tilnærming framfor en kvantitativ undersøkelse.

Som det er belyst ovenfor, vektlegges det ved en fenomenologisk tilnærming at det er essensielt å få tak i opplevelsen noen har hatt med fenomenet, og at den vanligste måten å gjøre dette på er å samtale direkte med dem. Vi har også sett at intervju er den naturlige datainnsamlingsstrategien som benyttes ved fenomenologiske studier (ibid). I tillegg ble annen forskningslitteratur om temaet og aktivt bruk av i databaser benyttet. Kort oppsummert ble datamaterialet samlet inn gjennom forskningsartikler, faglitteratur/fagbøker, internett og intervju

I kvalitativ forskning er det mest vanlig å bruke ulike kilder for å belyse temaet eller problemfeltet som undersøkes, såkalt *triangulering*. Ved å benytte flere kilder for datainnsamling får man mulighet til å finne ut om de ulike datakildene støtter opp om hverandre, eller om de bidrar med inkonsistent informasjon. Dersom ulike kilder kan bekrefte og understøtte hverandre, vil dette være med på å styrke studien (ibid).

### 4.2.3 Det kvalitative forskningsintervju

Et forskningsintervju kan omtales som et samtaleintervju. Formålet med et samtaleintervju er å innhente informasjon om temaet som det forskes på. Respondenten sees på som en informant som sitter inne med kunnskap og livserfaringer som forskeren ønsker innsikt i. Samtaleintervjuet består for det meste av åpne spørsmål. De er fleksible og vil derfor sjelden forløpe på samme måte for hver informant (Ringdal 2013).

Mellom ytterpunktene strukturerte og åpne intervjuer finner vi semistrukturerte intervjuer. Dette er intervjuer basert på en intervjuguide og er den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer (Johannessen, Tufte et al. 2010). Jeg valgte denne formen som grunnlag for mine intervjuer, fordi jeg ønsket den fleksibilitet i intervjusituasjonen som et semistrukturert intervju gir. Samtidig var det ønskelig å ta utgangspunkt i den strukturen som en intervjuguide legger til grunn, med en liste over temaer og generelle spørsmål som skulle gjennomgås i

løpet av intervjuet. Et semistrukturert intervju ga også muligheten til å komme med oppfølgingsspørsmål, som for eksempel "Kan du si mer om dette?" eller "Kan du gi eksempler på dette?".

Kvale og Brinkmann har skissert en intervjuundersøkelse som en lineær utvikling gjennom syv stadier, fra de opprinnelige idéene til den endelige rapporten. Denne beskrivelsen syntes å være en god veiviser i min kvalitative undersøkelse, ikke minst med tanke på å ha en god og realistisk framdrift i forskningsprosessen.

Tabell 4.1. Intervjuundersøkelsens syv stadier (Kvale and Brinkmann 2012):

- 1. Tematisering.** Formålet med undersøkelsen
- 2. Planlegging.** Her planlegges gjennomføringen av studien. Intervjuguiden lages
- 3. Intervjuing.** Intervjuene gjennomføres på grunnlag av intervjuguiden
- 4. Transkribering.** Intervjumaterialet klargjøres for analyse ved å transkribere fra muntlig tale til skriftlig tekst
- 5. Analysering.** På grunnlag av undersøkelsens formål og emneområde, og i samsvar med intervjumaterialets natur, bestemmes hvilken analysemetode som er best egnet
- 6. Verifisering.** Her undersøkes intervjufunnenes generaliserbarhet, pålitelighet og validitet
- 7. Rapportering.** Undersøkelsesfunnene og metoden formidles i en form som overholder vitenskapelige kriterier, tar hensyn til undersøkelsens etiske sider og formidles i et lesbart produkt

#### 4.2.4 Utforming av intervjuguide

En intervjuguide er et manuskript som strukturerer intervjuforløpet mer eller mindre stramt. Når det i mitt tilfelle dreier seg om et semistrukturert intervju, vil guiden inneholde en oversikt over emner som skal dekkes og forslag til spørsmål (Kvale and Brinkmann 2012).

Intervjuguiden kan variere fra tematisk ordnede stikkord på ett ark, til et sett av ferdig formulerte åpne spørsmål (Ringdal 2013). Som en relativt uerfaren forsker opplevde jeg at ferdig formulerte spørsmål ga en trygghet som var godt å ha i intervjusituasjonen.

Arbeidet fram til en ferdig intervjuguide startet med at jeg gjorde meg kjent med tilgjengelig litteratur innen valgt tema "troverdig ledelse" og verdibasert ledelse. I hovedsak var dette bøker og artikler, kombinert med søk på internett. Jeg laget først et utkast som ble lagt fram for veileder og medstudenter. Etter anbefalinger ble intervjuguiden en del omarbeidet.

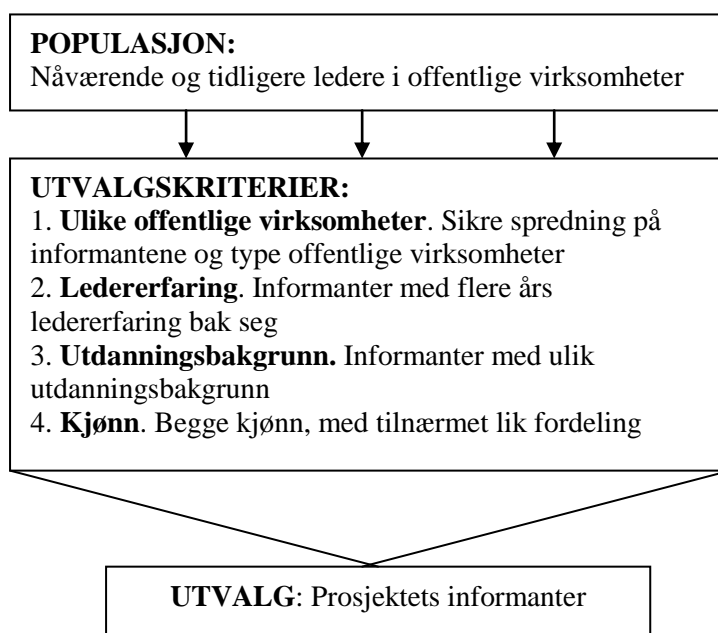
Deretter la jeg fram et nytt forslag som ble presentert og diskutert med veileder. Utkastet ble så igjen revidert i tråd med innspill fra veileder. Til slutt testet jeg ut intervjuguiden på en kollega som selv er leder. Vi gjennomførte en uformell intervjurunde der vedkommende fikk komme med kommentarer og innspill på intervjuguiden, samt en generell tilbakemelding på hvordan intervjuet hadde blitt opplevd av "testinformanten". Med bakgrunn i tilbakemeldinger fra kollegaen foretok jeg et par justeringer. Ved å gjøre det på denne måten ble utformingen av intervjuguiden til gjennom en dynamisk prosess, der jeg i tre runder fikk bearbeidet utkastet og "knadd ferdig" en intervjuguide som skulle brukes overfor de utvalgte informantene.

#### **4.2.5 Utvalgskriterier og valg av informanter**

Før selve datainnsamlingen kan skje, er det nødvendig å foreta et utvalg av informanter. Måten utvalget trekkes på, er avhengig av type design. Kvalitative anvendelser er gjerne basert på et tverrsnittsdesign, og da på samtaleintervjuer med et lite antall informanter (ibid).

Utvalget i dette prosjektet er hovedsakelig anbefalinger fra veileder og eget nettverk. Jeg valgte å benytte gitte utvalgskriterier, noe som er skissert i figuren under. Videre valgte jeg å konsentrere meg om ledere i ulike offentlige virksomheter. Felles for lederne var at de hadde lang ledererfaring, og at de som ledere hadde hatt både personal- og budsjettansvar. Selv om de alle var ledere i offentlige virksomheter, var utdanningsbakgrunnen variert. Av de 5 informantene var det 2 menn og 3 kvinner. På den måten ble det sikret at informantene representerte begge kjønnsgrupper, og at likestillingsperspektivet var oppfylt. At alle informantene kom fra offentlige virksomheter og ikke private, gjorde tilnærmingen enklere for meg som forsker, siden jeg selv er ansatt i et offentlig helseforetak. Utvalgskriteriene er framstilt i følgende figur 9:

**Figur 9: Utvalgskriterier**



#### **4.2.6 Gjennomføring av intervjuene**

Intervjuene ble gjennomført i løpet av en tre ukers periode og det ble til sammen foretatt 5 intervjuer. Alle intervjuene ble gjennomført ved personlig møte. Ett av intervjuene ble av praktiske årsaker gjennomført etter arbeidstid på mitt kontor. De andre 4 intervjuene foregikk på informantenes arbeidsplasser.

Fra min side var det ønskelig at intervjuene i mest mulig grad skulle foregå som en samtale. Jeg ønsket videre at intervjuet skulle være åpent for individuell forgreninger slik at jeg som intervjuer, der det var naturlig, kunne følge opp ved å improvisere (Ringdal 2013). Som det er redegjort for ble det derfor valgt en semistrukturert modell for intervjuene, der intervjuguiden ikke ble brukt slavisk.

En forutsetning for et vellykket intervju er at intervjueren makter å skape tillit hos informanten (ibid). Det var derfor på forhånd på telefon orientert om hvordan intervjuene skulle gjennomføres og at det var ønsket at informantene under intervjuet hadde mulighet for å bli skjermet for avbrytelser. I tillegg ble intervjuene innledet med en "oppfriskning" og beskrivelse av hvordan gangen i intervjuet ville bli. Jeg fortalte kort om meg selv og formålet med intervjuene. I startfasen av intervjuet ble det gjort noen innledende spørsmål der

informanten fortalte litt om sin bakgrunn. Jeg la vekt på at intervjusituasjonen skulle være preget av ro og minst mulig avbrudd.

Tidsrammen for intervjuet var på forhånd stipulert til å ta +/- 60 minutter. På forhånd var informantene kjent med at intervjuene ville bli elektronisk tatt opp, at disse ville bli transkribert, og at tekstdataene ville bli grunnlaget for et videre analysearbeid. Det ble også gjort klart overfor informantene at opptakene ville bli slettet etter transkribering, og at informantene ville bli anonymisert i tekstmaterialet, og at anonymisering også ville bli gjort ved eventuelle sitat. Undervegs i intervjuet ble det forsøkt å gi tilbakemelding på hvor langt vi var kommet, at jeg primært ønsket å lytte til det informanten hadde på hjertet, samt sjekke ut informantens forståelse av spørsmålene (Johannessen, Tufte et al. 2010).

Før intervjuet ble avsluttet ble det gitt mulighet for informantene å komme med tilleggsopplysninger eller utfyllende kommentarer.

#### **4.2.7 Dataanalyse og metode i analysearbeidet**

Etter at intervjuene var gjennomført og transkribert ordrett etterpå, startet arbeidet med å analysere tekstmaterialet. Intervjuene var blitt til nærmere 4,5 timers opptak som til sammen utgjorde ca 80 sider skriftlig materiale. I forhold til analysemetode, måtte det foretas noen valg.

Å analysere betyr å dele noe opp i biter eller elementer (Kvale and Brinkmann 2012). Den teoretiske oppfatningen av hva som skal undersøkes, bør generelt gi grunnlag for å avgjøre hvordan og hvilken metode som skal benyttes for å analysere innholdet (ibid).

Siden jeg hadde valgt et fenomenologisk design, er det vanlig å analysere *meningsinnhold* (Johannessen, Tufte et al. 2010). Jeg var interessert i innholdet i datamaterialet, det informantene hadde fortalt i intervjuene. Slik sett las jeg tekstmaterialet *fortolkende* og ønsket å forstå den dypere meningen med informantenes tanker.

Jeg undersøkte og fant ut at det var flere alternative måter og teknikker på hvordan jeg skulle tilnærme meg analysen av mitt tekstmateriale fra intervjuene. Det ble valgt å ta utgangspunkt i de ulike formene for intervjuanalyse med fokus på *mening* som Kvale har skissert. Han mener resultater vil komme til uttrykk ved hjelp av (Johannessen, Kristoffersen et al. 2004):

- meningsfortetting



- meningskategorisering
- meningsstrukturering gjennom narrativer
- meningsfortolkning, hermeneutisk meningsfortolkning
- ad hoc meningsgenerering

Ved *meningsfortetting* forkortes informantens uttalelser til kortere, mer konsise formuleringer. Lange setninger komprimeres til kortere, hvor den umiddelbare meningen med det som er sagt, gjengis med få ord. Ved *meningskategorisering* kodes intervjuet i kategorier. Lange uttalelser reduseres til enkle kategorier som indikerer om fenomenet forekommer eller ikke forekommer. Kategoriene hentes fra teori eller fra informantenes eget ordforråd.

Ved *meningsstrukturering gjennom narrativer* kan intervjuanalysen ses som en slags fortelling, der den narrative analysen av det som blir sagt fører til at en ny historie blir fortalt. Resultatet blir da en rikere, tettere og mer sammenhengende historie enn intervjupersonens egne sprikende historier. I løpet av analysen kan forskeren variere mellom å være "fortellings-finner" som letter etter fortellinger i intervjuene og "fortellings-skaper" som setter hendelsene sammen til en ny sammenhengende historie.

Når fortolkningen av meningsinnholdet strekker seg utover en strukturering av det manifeste meningsinnholdet i det som sies, slik at vi får en dypere og mer kritisk fortolkning av teksten, har vi med *meningsfortolkning* å gjøre. Vi tolker meningen som noe annet enn det som sies "åpent" og leter etter skjulte intensjoner. Dette benevnes ofte som "mistenksomhetens hermeneutikk". Fortolkeren går utover det som direkte blir sagt, og finner frem til meningsstrukturer som ikke fremtrer umiddelbart i teksten.

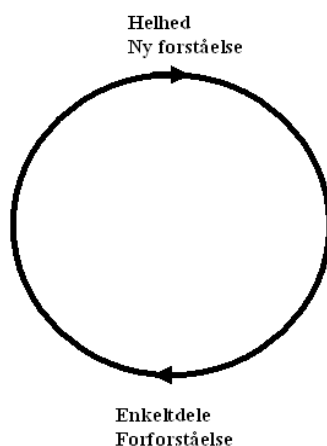
Jeg valgte også å benytte den analysemetoden Kvale omtaler som ad hoc bruk av ulike tilnærmingmåter og teknikker for *meningsgenerering*. Her brukes ikke noen standardmetode for å analysere intervjuet og analysen skjer som et samspill mellom forskjellige teknikker. Denne analysemetoden er ifølge Kvale den mest brukte måten å analysere kvalitative intervjuer på.

I tillegg valgte jeg å vektlegge det Kvale og Brinkman (2012) benevner som hermeneutisk meningsfortolkning. Et viktig begrep er her *den hermeneutiske sirkel*. Å bruke den hermeneutiske sirkel er å bevisstgjøre seg sine egne og tekstens horisonter, og å la denne

bevisstheten være en del av den prosessen det er å skape mening av en tekst. Vi kan si at sirkelens første bruk er å bevege seg mellom forståelse og erfaringstolkning. Dette forklares ved at jeg bygger ut min forståelse av virkeligheten i et kontinuerlig samspill mellom forforståelse og erfaringstolkninger. Sirkelens andre bruk er å bevege seg mellom del og helhet. Slik sett er hermeneutikken utpreget helhetsorientert (Aadland 2011).

Ved bruk av den hermeneutiske sirkel forstås og tolkes delene ut fra helheten - og helheten forstås og tolkes ut fra delene. Altså en sirkel eller spiral, med et gjensidig utvekslingsforhold mellom deler og helhet. Slik forandres og utvides vår oppfatning og forståelse av delene og helheten gjennom tolkningsprosessen. Nedenfor vises en illustrasjon på dette (Internettreferanse 7).

**Figur 10: Den hermeneutiske sirkel**



#### **Den hermeneutiske sirkel** (fig. 10)

I praksis gjøres dette ved at man leser fram og tilbake i teksten. Man foretar flere gjennomlesninger. Med andre ord: man vender tilbake til utgangspunktet, men nå med nye forutsetninger, en ny forståelse.

Det er viktig å påpeke at den hermeneutiske sirkel henviser til begrunnelsessammenhenger. Den sier noe om hvordan fortolkninger av meningsfulle fenomener kan og må begrunnes (Gilje and Grimen 1993).

I analysearbeidet startet jeg først med å lese gjennom det transkriberte materialet mens det var "ferskt" og skrev inn stikkord jeg hadde notert fra intervjuene. Dette var mine utfyllende notater. Deretter begynte jeg å sette opp en matrise som skulle hjelpe meg med å systematisere materialet. I matrisen tok jeg utgangspunkt i forskningsspørsmålene og de ulike temaene jeg hadde satt opp i intervjuguiden. På den måten fikk jeg strukturert svarene i forhold til forskningsspørsmål og tema. Det som i praksis ble gjort var å fortette, kategorisere

og strukturere materialet, slik at det skulle bli lettere å få fram den sentrale informasjonen i tekstmaterialet. Dette ble en god start på veien mot et helhetsinntrykk.

Eksempel (tabell 4.2). Forskningsspørsmål 1: Hvordan forstås troverdighet som begrep?

<b>FORSKNINGSSPØRSMÅL</b> <b>med underliggende enkeltspørsmål fra intervjuguide</b>			
Informant	Ord/sitat	Tolkning	Annet
Informantene (I) nummerert I1-I5	Ord/sitat til forskningsspørsmålet	Tolkning av det som ble sagt, informantens budskap	Mine notater fra intervjurunden. Refleksjoner. Kontekst.

#### 4.2.8 Rapportering

Forskningsprosessen er ikke avsluttet før resultatet fra prosjektet er rapportert. Denne masteroppgaven vil være min rapport.

### 4.3 Metoderefleksjon

Valg av metode og arena for mitt forskningsprosjekt hadde nær tilknytning til min interesse for begrepet/fenomenet "troverdige ledelse". Jeg hadde en sterk motivasjon for å samle inn min empiri fra samtaleintervju med erfarne ledere som hadde mye å fortelle. Jeg hadde også et sterkt ønske om å lære mer om bruk av intervju som metode, ikke minst det å kunne møte et andre ledere ansikt til ansikt og samtale om et tema jeg etter hvert hadde fått stor interesse for.

Jeg har forøkt å være klar over at jeg som forsker har vært i en spesiell stilling ved at det var jeg selv som gjennomførte datainnsamlingen, analysene og fortolkningen av resultatene (Johannessen, Tufte et al. 2010).

#### **4.4 Forforståelse**

Min bakgrunn både personlig og faglig, gjør at jeg ikke møtte disse informantene eller det teoretiske materialet forutsetningsløst. Det var derfor viktig for meg å legge en refleksjon til grunn som skulle hjelpe og klargjøre om det var forhold ved min egen bakgrunn som kunne ha betydning for forskningen, for eksempel mitt ontologiske eller faglige perspektiv (ibid).

Jeg forsøkte å være klar over vekslingen mellom min egen forforståelse og nye erfaringstolkninger, at jeg gjennom disse har bygget ut og fortsatt bygger ut min språkforståelse, og at jeg som alle andre samler opp et reservoar av erfaringer. Aadland beskriver det slik:

Min personlige hermeneutiske sirkelspiral skrur seg videre gjennom hele livet i en evig veksling mellom forforståelse og tolkning, teori og praksis, refleksjon og opplevelse (Aadland 2011).

Jeg har under forskningsprosessen etter beste evne forsøkt å være kontekstuell bevisst. I tillegg ble det forsøkt å ha oppmerksomhet på min egen rolle og de jeg intervjuet sitt forhold til meg. Spesielt ble dette viktig fordi jeg på forhånd hadde truffet 4 av de 5 informantene, og 3 av disse hadde jeg i jobbsammenheng truffet flere ganger. En av informantene er ansatt i samme sykehusforetak som meg selv, men arbeider ved en annen klinikk 75 km fra mitt arbeidssted. Min forforståelse er derfor preget av min egen erfaring med organisasjonen og vedkommende leder, og opplevelser av troverdighet i konteksten.

Siden jeg før intervjurunden på forhånd hadde lest ulike teoretiske tilnærminger og forståelser av troverdighet som begrep, ser jeg at jeg sikkert var preget av dette under intervjuene og i fortolkningen og analysearbeidet etterpå. Dette framkommer også ved at aksjonsforskning som metode ble valgt. Empirien min er derfor like mye et bilde av respondentene i samtale med meg, som et bilde kun av respondentene.

#### **4.5 Vurdering av reliabilitet og validitet**

Datas pålitelighet (reliabilitet) er et grunnleggende spørsmål i all forskning. Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides. I denne undersøkelsen er det samtalen som styrer datainnsamlingen og

observasjoner er klart verdiladet og kontekstavhengige. Det er derfor her lite hensiktsmessig med krav om reliabilitet (Johannessen, Tufte et al. 2010).

Validitet (gyldighet) i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (ibid). Siden undersøkelsen er gjennomført av kun én person, og resultater og funn ikke er tatt tilbake til informantene for eventuell bekreftelse, ser det ikke ut til at krav til validitet er oppfylt.

## **ANALYSE OG RESULTATER (del 5)**

## 5.0 Hva kjennetegner en troverdig leder?

- Analyse og presentasjon av resultater

### 5.1 Innledning

I denne studien har mitt mål vært at informantene først skal fortelle hva de mener ligger i *begrepet* troverdighet og hva som kjennetegner en troverdig leder. Derneft har det vært et mål at studien gjennom informantenes tilbakemeldinger skal belyse *prosesser* som er nødvendige for at troverdighet skal oppstå. På denne måten har jeg hatt et ønske om at studien *både* skal gi en bedre innsikt og forståelse for begrepene "troverdighet" og "troverdig leder", men *og* gi en hjelp til å forstå de bakenforliggende og nødvendige prosesser for at troverdighet skal oppstå.

Derneft har det vært et ønske at troverdighet skal knyttes til verdibasert ledelse. Først ved at kjennetegn på verdibasert ledelse og kjerneverdier blir belyst, deretter personlige verdier for informantene. Avslutningsvis ble verdibasert ledelse og troverdighet satt i en kontekst med endringsprosesser.

Ut fra dette kan vi si at studien har en firedelt oppdeling:

1. hvordan troverdighet forstås som begrep
2. hva som må til for at troverdighet skal oppstå (prosess)
3. verdibasert ledelse/kjerneverdier
4. betydningen troverdighet og verdibasert ledelse har i endringsprosesser

### 5.2 Hvordan troverdighet forstås som begrep

I første del av intervjurunden ble informantene spurt om impulsivt å komme med andre ord for troverdighet. Synonyme ord for troverdighet som "datt ned i hodene på dem" der og da. Informantenes svar er gjengitt i tabell 5.1:

Synonyme ord for troverdighet				
Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
- tillit	- integritet	- tydelighet	- helhet (modell)	- ærlighet
- til å stole på	- tillit	- til å stole på	- ekthet	- gjøre det du
- respekt	- trygghet	- respekt	- til å stole på	sier du skal
	- forutsigbarhet		- målrettet (ville noe)	gjøre

Umiddelbart ser vi at "tillit" og "til å stole på" går som en rød tråd gjennom det informantene har sagt. 4 av 5 informanter brukte "tillit" og "til å stole på" som synonyme ord for troverdighet. Den siste informanten beskrev troverdighet som "gjøre det du sier du skal gjøre". En person som gjør det han sier han skal gjøre, viser en konsistens mellom ord og handling, og som ved gjentatte handlinger (gjentatt atferd) vil vise at han er til å stole på. Det engelske ordet *trust*, til å stole på, oversetter vi med tillit. Ser vi på det engelske ordet for troverdighet, *trustworthiness*, ser vi den umiddelbare sammenhengen.

At troverdighet og tillit står i nær sammenheng, ser vi også fra forskningen. Her vil jeg som eksempel vise til artikkelen An integrative model for organizational trust (Mayer, Davis et al. 1995). Her presenterer forfatterne en modell for tillit. Det interessante i modellen er at troverdighet vurderes som et grunnlag for at tillit skal oppstå.

Ser vi på troverdighet i norsk ordleksikon ([www.nob-ordbok.uio.no](http://www.nob-ordbok.uio.no)), blir ordet beskrevet som *verdig til tillit, stø og som en kan tro på, synlig*. I forståelsen av troverdighet som begrep, vil derfor tillitsbegrepet stå sentralt. Dette sammenfatter godt med følgende beskrivelse på troverdighet:

Troverdighet betyr å være til å stole på, å være tillitvekkende (Blank 2002).

Andre begreper som informantene brukte på å gi synonyme ord for troverdighet var ekthet (I4), ærlighet (I5), integritet og forutsigbarhet (I2). Dette samsvarer godt med funnene i studien Autentisk ledelse på norsk (Bergersen and Nygaard 2006). Her ble en autentisk leder foruten å være kompetent og sosial, kjennetegnet ved å være "hel ved". Og resultatet fra studien viste at informantene tilla "hel ved" egenskaper som etikk og moral, forutsigbarhet, troverdighet, ekthet, ærlighet og integritet. Det var også interessant at denne studien gjorde til kjenne at norske ledere finner begrepet "troverdig" mer betegnende enn "autentisk" (ekte), og at flere av informantene meddelte at de følte seg mer bekvem med begrepet "troverdig".



ledelse" enn "autentisk ledelse". Begrepet autensitet vil derfor være essensielt i forståelsen av troverdighet som begrep, og danner både et nødvendig og viktig supplement for forskningen.

Informant 1 og 3 knyttet også "respekt" til troverdighetsbegrepet. Og da i betydning en gjensidig respekt. Som en av informantene (I3) uttrykte det: *"Altså, at man har den gjensidige respekten og tilliten mellom hverandre"*.

I forståelsen av troverdighet relatert til ledelse, ble informantene videre spurt om kjennetegn de mener er fremtredende hos en troverdig leder (tabell 5.2):

Kjennetegn på en troverdig leder				
Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>- stå for det du driver med</li> <li>- ærlig</li> <li>- trygg</li> <li>- åpen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- integritet</li> <li>- forutsigbar</li> <li>- langsiktig</li> <li>- til å stole på</li> <li>- kunne vise svakhet</li> <li>- ærlighet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- respekt</li> <li>- tillit</li> <li>- til å stole på</li> <li>- tydelig</li> <li>- gjøre det som er bestemt</li> <li>- bryr seg</li> <li>- synlig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- er en god modell (modellæring)</li> <li>- ærlig og direkte kommunikasjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tydelig på forventninger</li> <li>- lojal (til beslutninger)</li> <li>- innrømme at en ikke vet</li> <li>- informere til ledelsen over</li> </ul>

Hvis vi ser informantenes svar i tabell 5.2 i sammenheng med svarene i tabell 5.1, ser vi at 2 av informantene (I2 og I3) tok fram igjen "tillit" og "til å stole på" i sine svar. Informant 1 var nær opp til dette ved å svare "stå for det du driver med". Dette bekrefter vår tidligere antagelse om at "tillit" bekrefter sin sterke posisjon i vurdering av troverdighet.

Informant 2 og 3 gjentok 3 av svarene fra første runde, men utvidet også svarene med nye beskrivelser som blir utfyllende til det de har sagt før. Informant 3 og 5 framhever betydningen av at en troverdig leder "gjør det som er bestemt" og er "lojal" til beslutninger. Informant 4 trekker i begge sammenhenger fram tanken om troverdighet som en helhet, i den betydning at lederen blir sett på som en modell (et forbilde). Dette har nær betydning til å "stå for det du driver med" (I1) og "gjøre det du sier du skal gjøre" (I5) og "integritet" (I2).

***"Integriteten til lederen er for meg grunnleggende. Uten at lederen har integritet, så har han heller ikke troverdighet"***

Som vi har sett tidligere, blir troverdighet i det store og hele satt i nær sammenheng med integritet. Blank sier at det er ledelsen (implisitt lederen) som har ansvaret for integriteten, og for å være en troverdig ledelse må ord etterfølges av handling (Blank 2002). Og ifølge Freemantle ses integritet på som en helhet, og at lederens integritet vil gjenspeile seg i hans/hennes troverdighet. En helhet som har sitt utspring i den grad av integritet lederen viser når det gjelder å relatere sine handlinger til egne ord og overbevisninger (Freemantle 1990). Informantenes framhevelse av "å leve som man lærer", og på den måten vise helhet og integritet, framstår derfor også som sentralt i vurdering av en leders troverdighet. Her er informantene helt på linje med Weick og hans tese om "walk the talk" (Weick 1995). I tillegg har vi i studien "An integrative model of organizational trust" sett at integritet er en sentral faktor i sammenheng med "perceived trustworthiness", som igjen er et grunnlag for at tillit skal oppstå (Mayer, Davis et al. 1995).

***"En troverdig leder er tydelig, tydelig på hva han forventer av medarbeiderne sine. Og kanskje opptatt av forventningsavklaring, altså sjekke ut om medarbeiderne har den samme oppfatning som jeg har".***

På denne måten uttrykker en av informantene sammenhengen mellom forventning og troverdighet hos leder. Informanten beskriver at hun er opptatt av at dersom en medarbeider har en forventning hun som leder ikke kan innfri, så er det viktig å få snakket om dette og få avklart det og ***"bli enige om hvordan det skal være"*** (I5). Aadland sier at forventningene fra de ansatte er at lederen skal utføre både oppgaver og handlinger, men i tillegg at han eller hun skal ha visse personlige egenskaper. På den måten har en leder forventninger til seg både på hvordan vedkommende løser oppgaver, men også forventninger knyttet til væremåte og atferd (Aadland 2004). Vi ser i den sammenheng videre til Richard L. Lazarus' studier i psykologi, som konkluderte med at folks vurderinger av situasjoner er formet av deres fordelaktige eller ufordelaktige forventninger, som følge av positive eller negative livserfaringer. Innfridde forventninger skaper tillit og det påvirker lederens omdømme (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011).

To av de andre informantene beskrev at en troverdig leder er kjennetegnet av å være "tydelig" (I3) og "forutsigbar" (I2). På mange måter har dette etter min forståelse noe med forventningsavklaring å gjøre. Tydelighet skal skape klarhet i forventningsbildet og forutsigbarhet setter forventningene i et lengre tidsperspektiv. I den sammenheng uttrykte informantene at en troverdig leder er: *"Det er en leder som er forutsigbar og langsiktig i sitt virke"*, *"Du forventer hva de gjør, og de gjør det"* (I2) og *"Altså, at man ikke vakler fra det ene til det andre"* (I3). Ser vi dette relatert til studien "Autentisk ledelse - en effektiv lederstil", ble det påpekt at dersom en leder er konsekvent, så vil de ansatte se på lederen som en som har respekt for andre (Kvålshaugen 2007).

Et annet kjennetegn som fire av de fem informantene mente var fremtredende hos en troverdig leder, var ærlighet. Dette får støtte fra Kvålshaugens studie som fremhever at troverdighet er et aspekt med flere betydninger, blant annet ærlighet (ibid). En informant (I5) uttrykker det slik:

*"Det har jeg personlig stor sans for. Folk som tør å innrømme at dette her, det har jeg ikke peiling på".*

En annen informant (I2) satte ærlighet i sammenheng med å være åpen og kunne vise svakhet: *"...det å kunne vise svakhet, eller vise ikke alltid å ha full oversikt, og så innrømme det. Og svakhet kanskje, ja vise menneskelighet, for det er menneskelig å ikke ha full oversikt og ikke mestre alt".*

Dette har direkte referanse til det Kvålshaugen fant i sin studie, der hun sier:

En troverdig leder har stor forståelse av hva det vil si å være en leder samt at han har innsikt i hvilke sider ved lederrollen han selv evner å fylle, og hvilke sider han ikke evner å fylle. Dette krever selvinnsikt hvor man erkjenner egne sterke og svake sider.

En slik antakelse får også støtte hos sosialpsykologen Michael Kernis. Han mente autensitet (og implisitt troverdighet) ble oppnådd når enkeltpersoner ble kjent med og aksepterte seg selv, inkludert sine egne svakheter og styrker (Kernis 2003). En slik forståelse av sine egne sterke og svake sider, øker selvinnsikten og selvbevisstheten. I samme forskningsartikkel som Kernis forskning omtales, blir selvbevissthet (self-awareness) og relasjonell gjennomsiktighet (relational transparency) omtalt som 2 av 4 sentrale temaer på hvordan autentisk ledelse i praksis skal gi seg til kjenne. Selvbevisstheten skal gi innsikt i sine egne evner, implisitt svake og sterke sider. Relasjonell gjennomsiktighet henspiller på villighet til å innrømme feil når de gjort (Walumba, Avolio et al. 2008).

### 5.2.1 Sammendrag

I sin beskrivelse av hva som kjennetegner en troverdig leder hadde informantene mange karakteristikk. De mest framtrædende var: til å stole på (tillit), ærlig, ekte, trygg, forutsigbar, synlig og åpen. Og for å forstå troverdighet som begrep, er tillit og integritet sentrale størrelser.

### 5.3 Klokskap og dømmekraft

I følge Aadland er den troverdige lederen først og fremst kjennetegnet av klokskap og dømmekraft (Aadland 2004). I samtaleintervjuene ble informantene bedt om å si hva de tenker om et slikt utsagn. En av informantene (I1) sa:

***"Hvis du kan si at klokskap er å få folk nedenfra til å tenke de gode tankene....det er viktig å lytte på andres råd".***

Han mente det var viktig å legge fram en sak og få gode tilbakemeldinger fra sine medarbeidere, få fram det beste i alle ansatte, fordi han som leder ikke skal ha svaret på alt.

En annen av informantene (I3) brukte betegnelsen inkluderende klokskap og mente at (sitat): "man må ha en klokskap som innbefatter andres klokskap også". Den inkluderende klokskapen var det som måtte ligge til grunn for å fatte gode beslutninger.

Informant 4 mente at klokskap handler mye om å ta inn verden, og at man har opplevd en del ting som er integrert. Gjennom ulike erfaringer som er integrert, mente hun å bedre kunne forstå mennesket og hva som beveger mennesket, underforstått de man leder. Et levd liv med mange erfaringer vil slik gi en integrert klokskap. Hun sa videre:

***"Jeg skiller veldig på intelligens og klokskap. Du kan være veldig intelligent uten å være klok...Intelligens er på en måte bare hodet ditt, mens klokskapen er mer hele deg, tenker jeg".***

***"Klokskap betyr at du har en eller annen kompetanse i bunnen og så er du klok nok til å bruke den på en vettug måte etterpå, og det tror jeg du er nødt til for å være troverdig".***

Slik formulerte informant 5 det. Hun vektla at klokskapen var å ha en god ballast, en god plattform for det hun skulle gjøre som leder, både sett fra et faglig synspunkt og ut fra

menneskelige egenskaper. En viktig side ved dette var å ha selvinnsikt og være kjent med sine styrker og svakheter.

*"Det er ikke alltid rett å gjøre det som er rett. Det må være klokt også....du ser noe er viktig å gjøre eller rett å gjøre...men dømmekraften tilsier at det er uklokt å gjøre det"*

Informanten (I2) sa at dette var en viktig læresetning for han i lederskapet.

Informantenes svar ovenfor knytter seg til å lytte til medarbeiderne, å vise involverende klokskap, å vise en integrert klokskap. Å lytte nøye til ulike synspunkter før det foretas beslutninger, og å innhente synspunkter som utfordrer lederen, så vi var et sentralt tema i definisjonen på autentisk lederskap og hvordan dette i praksis skal gi seg til kjenne. Dette ble av forskerne omtalt som Balanced processing (Walumba, Avolio et al. 2008). Aadland sier at en leders dømmekraft kommer til syne i den evnen lederen viser til modent å balansere mellom "for mye" og "for lite", og at lederen på denne måten må utøve godt skjønn (Aadland 2004).

Vi så fra det norske forskningsprosjektet om autentisk ledelse at en leders åpenhet og innsikt i egne sterke/svake sider er en forutsetning for å kunne bli funnet troverdig (Kvålshaugen 2007). En leders åpenhet kan også beskrives som mottakelighet, det å være mottakelig for medarbeidernes innspill. Og den leder som er åpen for andres behov, innsikt og erfaringer, får også medarbeidernes tillit, krefter og lojalitet. Klokskap vil i følge Brunstad alltid være preget av situasjonsbevissthet og en bevisst tilstedeværelse. Slik sett omfatter klokskap en type kompetanse som viser seg i å utøve godt skjønn, der den kloke gjør bruk av egen dømmekraft og vurderingsevne (Brunstad 2009). Her har vi den type klokskap som tilsier at du har "en eller annen kompetanse i bunnen" og "en god plattform" slik to av informantene uttrykte det.

### **5.3.1 Sammendrag**

Informantenes oppfatning av dyden klokskap er at lederen må være åpen, lyttende og mottakelig for medarbeidernes innspill og erfaringer, det vil si praktisere en *inkluderende* klokskap. Videre må lederen ha selvinnsikt nok til å kjenne sine sterke og svake sider. Klokskap er en kompetanse og anvendelse av klokskap er å vise god dømmekraft. Begge deler anses som nødvendig for å bli funnet troverdig.

## 5.4 Hva (hvilke prosesser) som må til for at troverdighet skal oppstå

Som vi har vært inne på tidligere, er ledelse et relasjonelt begrep. Ledelse vil derfor handle om hvordan lederen spiller sammen med andre og hvordan han eller hun finner ut av det med medarbeidere, overordna og omgivelsene (Aadland 2004). Noe av hemmeligheten i godt lederskap ligger da nettopp her, i relasjonene. Det avgjørende spørsmål blir da hva som fremmer bygging av gode relasjoner (Brunstad 2009). En leder er i relasjon med andre avhengig av å bli funnet troverdig, og det blir han eller hun først og fremst gjennom de valgene lederen foretar og de handlingene lederen gjør (Aadland 2004). På mange måter kan dette beskrives som at en leder må ha en form for relasjonell kompetanse.

### 5.4.1 Relasjonell kompetanse

Informantene ble derfor spurt om hvilken *relasjonell kompetanse* hos lederen de anså som viktig med hensyn til troverdig ledelse. I tabell 5.3 er det gjort et forsøk på å sammenfatte det informantene framhevet i intervjuet.

Relasjonell kompetanse for troverdig ledelse				
Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
- involvering	- skape integritet - skape trygghet	- åpenhet - åpen dialog	- bygge gjensidig forståelse	- tilnærming: språk og kroppsspråk

Informant 1 uttrykte seg slik:

***"Ja, for det du legger i det...er hvordan du klarer å involvere flest mulig i beslutningsprosesser, tenker jeg".***

Han forteller om at han som en konkretisering av dette nå i en sak har satt ned en arbeidsgruppe som skal jobbe fram forslag, som deretter skal drøftes med ansatte og i ledergruppen. Informanten ønsker på denne måten som leder bevisst å bygge relasjon ved hjelp av involvering. Gevinsten som han sier, er at de ansatte får eierskap til produktet, noe som også gir mer entusiasme i gjennomføringen av det som er besluttet. Dette sammenfaller godt med det informantene svarte i Kvålshaugens undersøkelse. I denne undersøkelsen var

informantene enige om at en åpen og involverende leder har positiv effekt på de ansattes motivasjon og engasjement (Kvålshaugen 2007). I tillegg vil involvering, i betydningen invitasjon og oppfordring til å komme med innspill, være viktig med hensyn til å kunne skape troverdighet.

Informant 2 mente at relasjonell kompetanse er veldig grunnleggende i dagens norske samfunnsliv. Han koblet den relasjonelle kompetansen til at han som leder må ha integritet, noe som er omtalt tidligere. Integriteten knyttet informant til at han som leder må vise at han støtter sine medarbeidere og at en slik støtte skal vise seg i en relasjonell trygghet. Han uttrykte det slik:

***"De må alltid være trygge på at jeg står bak ryggen på dem den dagen det begynner å spisse seg til...for utrygge ledere er ikke gode ledere...de må føle seg trygge på meg og samtidig må jeg føle meg trygg på dem".***

Informanten uttrykker at tryggheten må gå begge veier. Videre trekker informant fram at den relasjonelle tryggheten også knytter seg til forhold utenfor jobben. Dette uttrykkes ved ***"at noen ganger må familie gå foran jobb og det må mine ledere være trygg på at jeg støtter dem på"***. En slik forståelse for relasjonell trygghet og støtte, som også bygges opp i forhold til familie og privatliv, viser at lederen har en form for sosial intelligens. I undersøkelsen om autentisk ledelse, fremhevet informantene nettopp dette. Den autentiske/troverdige lederen viste sosiale egenskaper i form av det å være glad i, og det å ha interesse for andre mennesker og sosiale settinger (Bergersen and Nygaard 2006).

Informant 3 var tydelig på at rasjonell kompetanse var avgjørende for å kunne bli funnet troverdig. Hun snakker om åpenhet og det å ha en åpen dør, og at det er viktig å ha en struktur i organisasjonen som tillater denne åpenheten. I hennes forståelse av relasjonell kompetanse blir åpen dialog en forutsetning for troverdighet skal oppstå. For gjennom en åpen dialog får lederen tilbakemeldinger.

***"...man står i relasjonen, og så har det noe med den tilbakemeldingen som jeg får fra personene da, den gjør meg også mye mer til en troverdig leder, for de har en relasjon, de tør å gjøre det".***

Dette har nær tilknytning til balansert prosessering, det vil si åpenhet og å innhente synspunkter og lytte til det medarbeiderne sier (Walumba, Avolio et al. 2008). Spørkeland hevder, som vi tidligere var inne på, at dialogen er den samtaleformen som best kan bygge gode relasjoner. En dialog som bærer preg av å være en likeverdig og balansert samtale.

Dialogen skal gi trygghet til å mene og si det en ønsker å tilføre samtalen. At medarbeiderne "tør" å komme med tilbakemeldinger til lederen, slik informanten beskrev det, viser at åpenheten har gitt en trygghet i relasjonen.

Informant 4 mente at relasjonell kompetanse er et kjennetegn på integritet og troverdighet. Hun mente videre at relasjonell ledelse er nødvendig for å være en troverdig leder.

***"Fordi i det å bygge en relasjon, så bygger du også en gjensidig forståelse for hverandre og det som skal utføres av jobb, målene".***

Fordi hun stiller store krav til seg selv, så stiller hun også store krav til sine ledere. Det medfører at når en av hennes ledere ikke leverer godt nok, så utfordres hun som leder i relasjonen til vedkommende. Og det relasjonelle har blitt satt på prøve ved at hun har måttet veilede ledere ut av sin stilling. Men når hun har fått den berørte til å forstå at ***"uansett hva jeg sier, så vil jeg deg vel"***, så har det som kunne medført "brudd og uvennskap", likevel munnet ut i at vedkommende i ettertid har kommet og takket leder for at hun gjorde som hun gjorde. Lederen mener ved dette eksempelet å vise til at troverdighet også bygges ved å ta tak i ting som ikke fungerer, og at det avgjørende for utfallet blir at hun klarer å vise at hun vil de berørte vel, selv i en situasjon som oppleves som svært vanskelig.

Eksempelet ovenfor kan refereres til den tidligere nevnte norske undersøkelsen som viste at tillit (og følgelig troverdighet) er en av de mest grunnleggende forutsetninger for lederskap. Samtidig ble det vist til dilemmaet mellom makt og tillit, at disse er gjensidig avhengig av hverandre, og at ledelsen må ha troverdig mulighet til maktbruk. Tillit er derfor avhengig av åpenhet og ærlighet. I sammenheng med dette sa en av de næringslivslederne som ble intervjuet følgende:

Du må ha troverdighet, og du får ikke troverdighet uten åpenhet. Det gjelder også i forbindelse med ting som ting som ikke er så positive (Fische 1998).

Informant 5 beskrev relasjonell kompetanse som:

***"...hvordan du nærmer deg andre folk, hva slags språk du bruker, ord, uttrykk, kroppsspråk ikke minst, og hvordan du formulerer budskapene dine".***

Hun vektla også at det var viktig å være åpen i kommunikasjonen, for på den måten mente hun det var mye lettere å nå fram, samt at åpenhet skal forhindre at noen tror du har en skjult agenda. Hun tok som eksempel et tilfelle der en ansatt, som hadde et svært tydelig



kroppsspråk, en dag kom nokså irritert og oppskjørtet inn på kontoret. I følge lederen hadde vedkommende blitt bedt av den andre om å gjøre noe, men at dette var blitt sagt på en slik måte at han bare ble irritert og gikk ut derfra. Lederen spurte hvorfor han hadde reagert slik. Vedkommende svarte: "Jo, for han spør på en sånn måte at jeg ikke tåler det". Når hun som leder spurte på sin måte om han kunne gjøre det som var bitt nevnt, så sa han at det skulle han gjøre. Så gikk han og var like blid.

Det er nærliggende å tro at den ansatte som skapte slik irritasjon hos kollegaen, hadde en *kontaktatferd* (Spurkeland 2004) som avslørte manglende ferdigheter i relasjonsøyeblikket. Mens nevnte leder fra tidligere situasjoner hadde vist at hun gjennom sine emosjonelle ferdigheter hadde etablert en god relasjon til den ansatte, som gjorde at han kom med sin frustrasjon til henne. Lederen hadde gjennom sine relasjonsferdigheter oppnådd integritet og tillit hos den ansatte (Blank 2002). Dette samsvarer godt med at atferd og relasjonell orientering (mellommenneskelig relasjon) er sentralt for å kunne framstå som en autentisk (troverdig) leder (Gardner, Coglisier et al. 2011).

Et annet vesentlig moment informanten bringer inn i eksempelet, er den betydning språket har i dialogen. Relasjonsmessig blir det derfor sentralt hvordan en leder møter sine medarbeidere i språket. Dette fordi konstateringer av fakta blir festet i språklige formuleringer. Informanten var opptatt av "hva slags språk du bruker, ord, uttrykk". I følge Skjervheim vil det være viktig at det gjennom språket oppstår en tre-leddet relasjon mellom leder, medarbeider og saksforholdet, slik at leder og medarbeider blir medsubjekt i forhold til det samme saksforholdet. For da vil leder delta og være engasjert i medarbeiderens problem (Skjervheim 1971). En slik tre-leddet relasjon vil skape grobunn for troverdighet i relasjonen mellom leder og medarbeidere.

Brunstad framhever språkets betydning for relasjonen mellom mennesker. Gjennom språk og fortellinger oppfatter og forstår vi menneskene rundt oss. De "ord og uttrykk" som informanten viste til, vil i følge Brunstad være begreper som skal hjelpe lederen og medarbeideren til å forstå hverandre. En leder er på denne måten en aktiv språkskaper og fortolker av virkeligheten (Brunstad 2009).

#### 5.4.1.1 Sammendrag

Informantene knyttet den relasjonelle kompetansen hos en leder til evnen til involvering, skape trygghet, ha en åpen dialog/språklig tilnærming og bygge gjensidig forståelse.

Relasjonell kompetanse er nødvendig for å kunne framstå som en troverdig leder.

#### 5.4.2 Kommunikasjon - en tillitsskapende prosess

I tidligere vist modell for den tillitsskapende prosess (fig. 3.5), så vi at det i et møte mellom mennesker, mellom leder og medarbeidere, vil oppstå et behov for å redusere den usikkerheten som bringes inn i interaksjonen. Gjensidighet mellom aktørene og gjentatte positivt relaterte handlinger skaper et autentisk møte som til sammen reduserer usikkerheten (Johannesen and Olaisen 1994). I det autentiske møtet skal en tillitsskapende prosess starte. Her vil lederens evne til relasjonsbygging og kommunikasjon stå helt sentralt.

2 av informantene la stor vekt på at lederen evnet å kommunisere med sine medarbeidere med det vi kaller for "small talk". En av disse (I1) uttrykte det slik:

***"Men den kommunikasjonen...hvis du ikke klarer small talken, tenker jeg, så har du et problem".***

Han mente small talk var helt nødvendig for å bli kjent med medarbeiderne sine, eller som han sa "for å komme under huden på dem". En small talk som bærer preg av en uformell prat mente han åpnet både for synspunkter i forhold til saker som direkte berørte jobben og organisasjonen, men at en slik kommunikasjonsform også lettere åpnet for å snakke om de "dagligdagse tingene" som hører privatlivet til. Han beskrev dette som at "det er da du får en kontakt som gir tillit begge veier". Dette samsvarer med det vi tidligere benevnte som kontaktatferd, en basisferdighet innen relasjonskompetanse (Spurkeland 2004). Denne bevisstheten på at small talk både var nyttig og nødvendig, gjorde at informanten mente en leder må sørge for å ta seg tid til dette.

Informant 2 knyttet kommunikasjon tett til informasjon. Hun mente at small talken ga en god mulighet for både å gi og motta informasjon, og at denne informasjonen også kan være et nyttig bidrag i hennes arbeid med å fatte gode beslutninger. Derfor var det viktig for henne noen ganger å være synlig ute i organisasjonen, og slik vise sin interesse for sine

medarbeidere. Hun formulerte seg på denne måten: ***"...jeg må prøve å strekke meg hele tiden...og noe av grunnlaget på det er jo denne small talken ute..."***.

Dette samsvarer godt med teorien om at det kan være på "small talk-arenaen" at virkelig lederskap gjør seg gjeldende. Og at det er på denne uformelle areaen, for eksempel ved "korridorsamtaler", at idealer, normer og regler gjør seg til kjenne og blir fostret i organisasjonen (Tietze, Cohen et al. 2003).

Informant 3 hadde en tilnærming til kommunikasjon som redskap for troverdighet som ikke knyttet seg til "de store talene" og uttrykte derfor:

***"...jeg er temmelig sikker på at det er ikke de store talene, det er ikke der troverdigheten kommer. Det er ikke ordene, men ofte er det bekreftelse....anerkjennelse er også et godt ord"***.

Informanten knytter troverdigheten i denne sammenheng tilbake til det relasjonelle, fordi han mener det sentrale er den bekreftelsen og anerkjennelsen han gir sine medarbeidere, for det de gjør og for de personene de er. Og at han som leder evner å kommunisere dette. Som vi har sett i et dydsetisk perspektiv, spesielt med tanke på dyden rettferdighet, framhever Brunstad at lederens mottakelighet kommer til syne ved å gi anerkjennelse (Brunstad 2009). Informanten sier videre med henvisning til det han kaller "bestemors lov": "Du skal ta dine barn i det gode de gjør og bekrefte dem i forhold til det". Samtidig framhever han at i forhold til relasjonell ledelse, så må en leder også noen ganger korrigere, og at det er viktig å finne balansen mellom å bekrefte/anerkjenne og korrigere. Og nettopp i denne balansen, "...det er der tryggheten skapes...og troverdigheten skapes i en trygg relasjon". Av dette kan vi slutte at informanten mener en trygg relasjon er en forutsetning for at en leder skal bli funnet troverdig av sine medarbeidere.

I en kommunikasjonssammenheng mente informant 4 det var viktig at lederen signaliserte at hun vil være løsningsorientert. Hun sa at ***"for å være troverdig så er det viktig hele tiden å sette fokus på det vi får til"***. På spørsmålet om hvordan hun kommuniserte dette, sa hun:

***"Altså, jeg kommuniserer det ved å legge vekt på det fulle i glasset og ikke det tomme"***.

Hun fortalte at hun er sertifisert løft-coach, og at hun bruker LØFT-metoden aktivt i sitt lederskap. Med bakgrunn i denne metoden forsøker hun å lytte aktivt og bruke åpne spørsmål i den direkte kommunikasjonen med medarbeiderne. Informanten vektlegger betydningen av at kommunikasjonen skal innbefatte "å få den andre til å bli sett av lederen sin". Dette bringer

oss tilbake til bekreftelse og anerkjennelse, i tråd med det informant 3 vektla og med referanse til Brunstad (ibid).

Informant 5 svarte som informant 4 at å lytte var viktig i hennes kommunikasjon med sine medarbeidere. Viktig for henne var det også at hun i vanskelige saker evnet å kommunisere på en slik måte at medarbeiderne skjønnte bakgrunnen, det bakenforliggende, slik at medarbeiderne fikk en felles forståelse med lederen for sakene. Hun ønsket at det i kommunikasjonen skulle ligge en forståelsesorientert innstilling (Eriksen 1999).

#### **5.4.2.1 Sammendrag**

Til spørsmål om leders evne til kommunikasjon sett i sammenheng med troverdighet og tillit, svarte informantene noe sammenfallende, men også med ulike tilnærminger. Felles for informantene var at de vekta kommunikasjonsegenskaper hos leder som hadde klare paralleller til relasjonelle ferdigheter vi allerede har nevnt. Dette var rimelig å forvente, siden relasjoner mellom leder og medarbeider alltid vil stå i nær sammenheng med hvordan de kommuniserer seg i mellom. En leders evne til small talk , uformelle samtaler, ble sett på som viktig. Gode kommunikative evner gir grunnlag for å bli funnet troverdig.

#### **5.4.3 Meningsskaping**

Lederskap er å forvalte mening (Smircich and Morgan 1998), eller sagt på en annen måte: å forvalte en meningsskapende prosess (Aadland 2004). Informantene ble spurt om hva de tenkte rundt dette sett i sammenheng med troverdig ledelse.

Informant 1 knytter meningsskaping til at han har latt medarbeiderne være aktive i utforming av en visjon for virksomheten og utforming av felles mål for arbeidet. Han sier: "...og så lager vi en strategi for ett år av gangen for å ha en sånn rettesnor å gå etter som gir mening for de ansatte". Han sier videre:

***"Vi må ha et mål å jobbe mot...og det tror jeg gir mening for meg. Det gir mening for de ansatte. For da vet de hvor vi skal".***

På den ene siden tilkjennegir informanten her bevisstheten om at han som leder involverer de ansatte i klargjøring av oppdraget virksomheten har (målene), og på den annen side at de går den samme vei mot disse målene (Smircich and Morgan 1998). Han bruker ordtrykket "drar

lasset sammen". Dette har store likhetstrekk til informant 4 når hun sier: "...mitt fokus er da på oppgavene våre...at vi skal et sted, og at vi jobber sammen om disse tingene. Det tror jeg skaper mening". For begge informantene blir det meningsfulle knyttet til det å være framtidsrettet. Som eksempel vises det til informant 1:

***"Yes, dette går vi for. Dette er troverdig. Dette er fornuftig. Dette er framtidsrettet...hvis jeg ser at det er meningsfylt det jeg gjør, det er meningsfylt det min leder sier du skal gjøre, så tror jeg det ligger noe troverdighet i det".***

Informant 2 tenker tilbake på sine mange år som leder og sier:

***"Jeg er nødt til å oppleve mine lederroller som meningsfulle. For hvis det ikke... oppleves meningsfylt, så har du heller ikke motiverte medarbeidere, du er ikke motivert selv".***

Informanten mener at å skape mening er å skape tro på det en holder på med, det organisasjonen skal gjøre, og at dette vil ha betydning for motivasjonen. Han sier også "at organisasjonens formål i seg selv må skape mening". Noe liknende ser vi hos informant 3 når hun sier: "Jeg er veldig klar på at denne bedriften er veldig meningsbærende samfunnsmessig sett, både for individuelle personer, for en kommune, for staten, men også for fylket". Dette fremkommer også hos informant 5, fordi hun betrakter sin organisasjon som en "samfunnsaktør" med et offentlig oppdrag.

Å skape tro på det en holder på med (I2) er også nært knyttet til det informant 4 sier: "I hvert fall for meg er det veldig viktig å jobbe med noe som gjør verden litt bedre...". Her ser vi en parallell til sosialpsykolog Michael Kernis som beskriver at en autentisk (troverdig) framreden krever konsistens mellom verdier, tro og handlinger (Kernis 2003).

Informant 4 var opptatt av at hun som leder skulle gi ansvar ut til sine medarbeidere og at dette var meningsskapende. Hun sier

***"..og jeg tror det er veldig mening i, at det skaper stor mening at jeg stoler på deg og du får et ansvar hos meg".***

Som leder mente hun at å gi ansvar og tillit til medarbeiderne ville i seg selv være meningsskapende for dem.

Informant 5 knyttet det meningsfulle til noe som har likhet med det informant 1 ga uttrykk for. Hun sier:

*"Altså, hvis ikke jeg hadde følt det meningsfylt å gå på jobb, så hadde jeg antagelig ikke fremstått som en troverdig leder, for da hadde jeg vært mer opptatt av å gå hjem på ettermiddagen".*

#### 5.4.3.1 Sammendrag

En leder vil kunne framstå som troverdig når vedkommende inkluderer sine ansatte i utforming av felles mål og lykkes i å gi mening i det framtidsrettede. Det skaper mening å se leder, medarbeidere og organisasjonen som samfunnsaktører med et gitt offentlig oppdrag. Å forvalte mening gir troverdighet.

### 5.5 Verdibasert ledelse - verdiforankring

I verdibasert ledelse tas verdier i bruk som kjernefokus og dydsetikk og moralske spørsmål har en sentral plass. Det ble derfor naturlig å henvende seg til informantene med spørsmål som knyttet seg til dette.

I tabell 5.4 ser vi en oversikt over de uttrykte kjerneverdiene som var gjort gjeldende for de offentlige virksomhetene informantene var satt til å lede. 4 av 5 informanter svarte raskt på spørsmålet om å nevne kjerneverdiene, mens den ene måtte tenke seg litt om. Alle informantene viste ved sine svar at de hadde *et bevisst forhold* til kjerneverdiene for sine virksomheter.

Kjerneverdier for virksomhetene informantene leder				
Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
- arbeid først	- respekt	- tillit	- åpenhet	- ansvar og tillit
- pålitelig forvaltning	- tilgjengelighet	- engasjement	- raushet	- åpenhet og
- aktive brukere	- faglig dyktighet	- lojalitet	- respekt	kundevennlighet
- kunnskapsrik		- likeverd		- raushet og
samfunnsaktør				godt arb.miljø
- løsningsdyktig org.				

Alle informantene viste til at kjerneverdiene for virksomhetene var kommet til gjennom en lang prosess i organisasjonene, og at ansatte "nedover i organisasjonen" hadde fått anledning til å komme med innspill underveis.

Informantene ble også spurt om de hadde egne personlige kjerneverdier for sitt lederskap. I tabell 5.5 vises hva de svarte:

Informantenes personlige verdier for sitt lederskap				
Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
- bety noe for andre	- tillit/stole på	- respekt - trygghet - tydelighet	- tillit - lojalitet - ærlighet	- åpenhet - ærlighet

Det er interessant å se at det her er paralleller og en sammenheng med det de svarte tidligere på spørsmål om synonyme ord for troverdighet (tabell 5.1) og kjennetegn på en troverdig leder (tabell 5.2). Informantene framstår både som verdibeviste og tydelige på sin bruk av kjerneverdier i sitt lederskap. En av informantene (I3) uttrykte det slik: "Jeg tror det er fryktelig vanskelig å være verdinøytral". En av de andre informantene (I1) mente man ikke kan fristille ledelse fra verdier og sa: *"Nei, det henger jo sammen så det holder, altså"*.

### 5.5.1 Sammenhengen mellom etikk/moral og verdibasert ledelse

Vi har tidligere vært inne på at dydsetikken er den etiske teorien som ligger nærmest opp til tankegangen i verdibasert ledelse. Hva mente så informantene om dette?

To av informantene var tydelige på at å være leder, det er noe man er både på jobben og utenfor jobben. Informant 1 uttrykte seg slik:

*"Du må opptre som leder 24 timer i døgnet. For det er det du faktisk er. Du er et forbilde for veldig mange...det er det å være troverdig i forhold til omverdenen, i forhold til ansatte, i forhold til familie og i forhold til dem du omgås"*.

Både informant 1 og informant 2 beskrev dette som at lederen må ha en høy etisk standard for sitt liv som sammenfaller med sine verdier, som viser en konsistens mellom hvordan man opptrer på jobb og privat. Informant 2 understreket dette ved å si:

*"Framstår man med dårlig etikk og/eller manglende etisk forståelse og dårlig moral, så er ikke troverdigheten som leder heller særlig til stede".*

Informant 4 mente etisk refleksjon var viktig og uttrykte at "å gjøre de riktige etiske valgene krever en refleksjon og en tenkning som da har sitt utgangspunkt ofte i verdiene".

#### **5.5.1.1 Sammendrag**

Alle 5 informantene mente det er en klar sammenheng mellom etikk/moral, implisitt det å kunne bli funnet troverdig, og verdibasert ledelse. En leder må operere med grunnleggende verdier som hjelp i etiske og moralske vurderinger for sin atferd. Verdier og dydsetikk/moral er viktige komponenter for en leder i søken etter å bli funnet troverdighet.

#### **5.5.2 Verdibasert ledelse og troverdighet i endringsprosesser**

Verdibasert ledelse er tidligere i oppgaven presentert som en organisasjonsutviklingsmodell ved at verdiene skal være viktige retningsgivere for organisasjonen i endringsprosesser.

Informantene ble spurt om hvilken betydning verdibasert ledelse har i endringsprosesser. En av informantene har ledererfaring fra implementering av NAV-reformen, der tidligere aetat, trygdeetaten og sosialetaten i en by ble slått sammen til et NAV-kontor med 80 ansatte.

Denne endringsprosessen krevde bevissthet i bruk av verdier. Han svarte:

"Det er alfa og omega det...skulle vi få dette til å fungere uten å ta med de beste verdiene og prøvd å elske fram dem, så tror jeg vi hadde hatt en utfordring nå. Og hvis vi hadde neglisjert dem helt, så hadde det ikke gått. Da hadde det blitt totalt kollisjon".

Informant 2 viste til at endring ofte skaper utrygghet og ustabilitet for de som blir berørt. Det var viktig å ta hensyn til dette i kommunikasjonen. Han uttrykte videre:

"En leder må derfor være troverdig i å begrunne hvorfor endringene skal skje", ha en troverdig prosess rundt de endringene som skal skje...så den verdibaserte siden ved det er for meg underliggende...Så endringsprosesser krever en troverdig ledelse for at det skal bli akseptert, forstått og mottatt i organisasjonen".



Informant 3 mente det i endringsprosesser var viktig "å synliggjøre verdiene for å oppleve troverdigheten, så man ikke kjører seg inn i spor som ikke har verdier i det hele tatt med seg videre inn i driften". Hun avsluttet med å si:

"Troverdighet inn i det man gjør er faktisk alfa og omega i endringsprosesser".

Endringsprosesser krevde ifølge Informant 4 at man var verdiforankret og til å stole på. Hun beskrev det slik:

"Det at du er verdiforankret...verdi, det gjør at du er troverdig og til å stole på, og det er nødvendig med ledere som er til å stole på i endringsprosesser".

Informant 5 sa at hun ofte opplevde at ledere i endringsprosesser ble veldig målfokusert, og at det var der tyngden lå. Hun viste til en tidligere omfattende omorganisering innen Vegvesenet med stor motstand og der prosessen gikk fort. Hun sa:

"Hadde man hatt tid til å tenke seg ordentlig godt om, så hadde en kanskje klart å være litt mer tålmodig og lagt mer vekt på den verdibaserte siden av det, for da hadde totalresultatet kanskje kommet fortere".

#### **5.5.2.1 Sammenheng**

Å ta verdibasert ledelse i bruk ved omstillinger og endringer er både riktig og nødvendig. En leder som er verdiforankret og aktivt bruker verdier i utøvelse av lederrollen, vil lettere kunne framstå som troverdig i endringsprosesser.

## KONKLUSJON (del 6)

Valgt metode i denne oppgaven er samtaleintervju av ledere, supplert med elementer fra aksjonsforskning. Det er derfor rimelig å anta at forskeren i sin rolle ikke har klart å være verdifri og nøytral, og at vedkommende av den grunn kan ha vært noe "styrende" i samtalen. Dette kan ha medført at informantene i intervjuet la mer vekt på troverdighet enn det de kanskje til daglig i praksis er opptatt av.

Det presenterte teoretiske materialet for troverdighet (troverdig ledelse) og verdibasert ledelse ble i høy grad bekreftet gjennom informantenes svar. Deres bakgrunn som ledere gjennom mange år i offentlige virksomheter viste at framlagte nasjonale og internasjonale teorier om hva som kjennetegner en troverdig leder, stemte godt overens med deres praksisnære erfaringer.

I sine beskrivelser av hva som *kjennetegner* en troverdig leder hadde informantene mange karakteristikk. De mest framtrædende var: til å stole på (tillit), ærlig, ekte (autentisk), trygg, forutsigbar, synlig og åpen. Dette er sammenfallende med presentert teori fra studier om autentisk ledelse på norsk av Kvålshaugen (2007) og Bergersen/Nygård (2006).

Informantene satte *troverdighet* og *integritet* som begreper i tett sammenheng med *tillit*, nærmest som nødvendige størrelser. At troverdighet og integritet må finne sted før tillit kan gis, får støtte fra Proposed model of trust (Mayer, Davis et al. 1995). Østby (2012) beskriver dette som at tillitsgiver vurderer troverdigheten til en eventuell tillitsmottager. En troverdig leder kjennetegnes ved å ha tillit hos sine medarbeidere.

Informantenes oppfatning av dyden *klokskap* er at lederen må være åpen, lyttende og mottakelig for medarbeidernes innspill og erfaringer, det vil si praktisere en *inkluderende* klokskap. Dette er nært knyttet til det Brunstad (2009) beskriver som en leders mottakelighet. Videre må lederen i følge informantene ha selvinnsikt nok til å kjenne sine sterke og svake sider. Klokskap er en kompetanse og anvendelse av klokskap er å vise god dømmekraft. Begge deler anses som nødvendig for å bli funnet troverdig. Her er de helt på linje med Aadland (2004). Ut fra dette er det nærliggende å konkludere med at informantene kopler troverdighet til en dydsetisk forståelse og derfor peker på etikkens betydning for troverdighet

og det å bli funnet troverdig. En troverdig leder kjennetegnes ved å praktisere en inkluderende klokskap.

Informantene knyttet den *relasjonelle kompetansen* hos en leder til evnen til involvering, skape trygghet, ha en åpen dialog/språklig tilnærming og bygge gjensidig forståelse. Dette er nært knyttet til det Spurkeland (2004) betegner som kontaktatferd, en basisferdighet for en leder. Men dette samsvarer også godt med at atferd og relasjonell orientering (mellommenneskelig relasjon) er sentralt for å kunne fremstå som en autentisk (troverdig) leder (Walumba, Avolio et al. 2008; Gardner, Cogliser et al. 2011). Informantenes vektlegging på språklig tilnærming og gjensidig forståelse er sentrale størrelser hos henholdsvis Skjervheim (1979) og Brunstad (2009). En troverdig leder kjennetegnes ved å ha en synlig relasjonell kompetanse.

Til spørsmål om leders evne til kommunikasjon sett i sammenheng med troverdighet og tillit, svarte informantene noe sammenfallende, men også med ulike tilnærminger. Felles for informantene var at de vekta kommunikasjonsegenskaper hos leder som hadde klare paralleller til relasjonelle ferdigheter vi allerede har nevnt. Relasjonen mellom leder og medarbeider står i nær sammenheng med hvordan de kommuniserer seg i mellom, at det oppstår et autentisk møte, jfr modell for *tillitskapende prosess* (Johannesen and Olaisen 1994). En leders evne til small talk, uformelle samtaler, ble av informantene sett på som viktig (Tietze, Cohen et al. 2003). En troverdig leder kjennetegnes ved å ha gode kommunikative ferdigheter preget av åpenhet.

En leder vil kunne framstå som troverdig når vedkommende inkluderer sine ansatte i utforming av felles mål og lykkes i å gi mening i det *framtidsrettede*. Videre skaper det mening i følge informantene å se leder, medarbeidere og organisasjonen som samfunnsaktører med et gitt offentlig oppdrag. Lederskap er å forvalte mening (Smircich and Morgan 1998; Aadland 2004). En troverdig leder kjennetegnes ved å inkludere medarbeidere i å skape meningsfylte framtidsrettede mål.

Informantene bekreftet at en leder blir vurdert som troverdig ut fra lederens handlinger og atferd og at dette vil være viktig for lederens omdømme, jamfør det informantene beskrev som "24 timers-lederen". Innfridde forventninger skaper tillit og gir lederen et godt omdømme. Et godt omdømme basert på historisk troverdighet fra tidligere interaksjon

(relasjon) der pålitelig atferd er blitt vist (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011). En troverdig leder kjennetegnes derfor ved å ha et godt omdømme.

Informantene mente det er en klar sammenheng mellom etikk/moral, implisitt det å kunne bli funnet troverdig og å utøve verdibasert ledelse. En leder må operere med grunnleggende verdier som hjelp i etiske og moralske vurderinger for sin atferd. Verdier og dydsetikk/moral er viktige komponenter for en leder i søken etter å bli funnet troverdighet. En troverdig leder viser en etisk/moralsk standard. Dette har klare paralleller til Aadlands teorier om troverdig ledelse (Aadland 2004).

Å ta verdibasert ledelse i bruk ved omstillinger og endringer er i følge informantene både riktig og nødvendig. En leder som er verdiforankret og aktivt bruker verdier i utøvelse av lederrollen, vil lettere kunne framstå som troverdig i endringsprosesser (Aadland, Askeland et al. 2006). I endringsprosesser kjennetegnes en troverdig leder ved å praktisere verdibasert ledelse.

## 7. Litteraturliste

- Aadland, E. (2004). Den truverdige leiaren. Oslo, Det Norske Samlaget.
- Aadland, E. (2011). Og eg ser på deg. Oslo, Universitetsforlaget AS.
- Aadland, E., H. Askeland, et al. (2006). Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH. Oslo, Diakonhjemmet Høgskole.
- Aadland, E. and M. Skjørshammer (2012). "From God to good? Faith-based institutions in the secular society." Journal of Management, Spirituality & Religion **9**(1).
- Arnulf, J. K. (2012). Hva er ledelse. Oslo, Universitetsforlaget.
- Bergersen, O. C. and B. Nygaard (2006). Autentisk ledelse på norsk. Oslo, Handelshøyskolen BI.
- Blank, W. (2002). 108 ferdigheter: Bli en god leder. Oslo, N.W Damm & Søn AS.
- Brunstad, P. O. (2009). Klokt lederskap. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Busch, T. (2012). Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Dahl, T. (2010). Verdier som virker. Erfaringer med verdibasert ledelse i kunnskapssamfunnet. Oslo, Kolofon Forlag AS.
- Dalland, O. (2007). Metode og oppgaveskriving for studenter. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Eriksen, E. O. (1999). Kommunikativ ledelse: Om styring av offentlige institusjoner. Bergen, Fagbokforlaget.
- Fische, C. (1998). Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap. Magma. Oslo, Econa. **3**.
- Freemantle, D. (1990). Kvalitetslederen. Oslo, Hjemmets Bokforlag AS.
- Gardner, W. L., C. C. Cogliner, et al. (2011). "Authentic leadership: A review of the literature and research agenda." The Leadership Quarterly: 1120-1145.
- Gilje, N. and H. Grimen (1993). Samfunnsvitenskapenes forutsetninger. Oslo, Universitetsforlaget AS.
- Gilje, N. and H. Grimen (2011). Samfunnsvitenskapenes forutsetninger, Universitetsforlaget.
- Johannesen, J.-A. and J. Olaisen (1994). Kommunikasjon: Troverdighet og påvirkning. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Johannessen, A., L. Kristoffersen, et al. (2004). Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. Oslo, Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., P. A. Tufte, et al. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo, Abstrakt forlag AS.
- Kernis, M. H. (2003). "Toward an Conceptualization of Optimal Self-Esteem." Psychological Inquiry **14**(1).
- Kvale, S. and S. Brinkmann (2012). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag.
- Kvålshaugen, R. (2007). Autentisk ledelse - en effektiv lederstil? Magma. Oslo, Magma.
- Lillebø, A. (2005). "Hvordan tar man vare på et godt renommé." Magma **1**.
- Lund-Jacobsen, D. and T. Olsen (2006). "Værdier. Snuble- eller ledetråde?" Erhvervpsykologi **4**(2).
- Luthans, F. and B. J. Avolio (2003). "Authentic leadership development."
- Martinsen, Ø. L. (2009). Perspektiver på ledelse. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Mayer, R. C., J. H. Davis, et al. (1995). "An integrative model og organizational trust." Academy of Management Review **20**: 709-730.
- Postholm, M. B. (2010). Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi etnografi og kasusstudier. Oslo, Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2013). Enhet og mangfold. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework. Toronto, McGraw-Hill.
- Skjervheim, H. (1971). Deltakar og tilskodar og andre essays. Oslo, Ide og tanke, Tanum/Nordli.
- Smircich, L. and G. Morgan (1998). "Lederskap. Å forvalte mening." Magma **1**.
- Spurkeland, J. (2004). Relasjonsledelse. Oslo, Universitetsforlaget AS.
- Strand, T. (2007). Ledelse, organisasjon og kultur. Bergen, Fagbokforlaget.
- Thyssen, O. (2003). Æstetisk ledelse. København, Gyldendal.
- Thyssen, O. (2003). Æstetisk ledelse. Om organisationer og brugskunst. København, Nordisk Forlag AS.
- Tietze, S., L. Cohen, et al. (2003). Understanding organizations through language. London, Sage Publications Ltd.

Walumba, F. O., B. J. Avolio, et al. (2008). "Authentic Leadership. Development and Validation of a Theory-Based Measure?" Journal of Management **34**: 89-126.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. California, SAGE Publications.

Wæraas, A., H. Byrkjeflot, et al. (2011). Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor. Oslo, Universitetsforlaget as.

Østby, H. S. (2012). Tillit må finne en gjenklang i meg selv. Oslo, Diakonhjemmet Høgskole.

### Internettreferanser

Internettreferanse 1: Ordbok på internett. *Definisjon av troverdig*.

URL:

<http://www.nobordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=troverdig&bokmaal=+&ordbok=nynorsk>  
(lest 5. april 2013)

Internettreferanse 2: Ordbok på internett. *Definisjon av troverdig*.

URL: <http://no.thefreedictionary.com/troverdig>.

(lest 5. april 2013)

Internettreferanse 3: Hjemmeside til Great Place to Work.

<http://www.greatplacetowork.no/var-metode/hva-er-en-god-arbeidsplass>

(lest 4. april 2013)

Internettreferanse 4: Ordbok på internett. *Definisjon av integrity*.

URL: <http://www.thefreedictionary.com/integrity>

(lest 7. april 2013)

Internettreferanse 5: Ordbok på internett. *Definisjon av omdømme*.

URL: <http://decentius.hit.uib.no/lexin.html?dict=nbo-maxi&ui-lang=NBO&startingfrom=0&count=5&checked-languages=E&checked-languages=N&search=omd%C3%B8mme&run-search=>

Internettreferanse 6: Nordisk Barometer. Artikkel: *Ledelse viktigst for omdømmet*.

[http://www.nordiskbarometer.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25:ledelse-viktigst-for-omdommet&catid=3:aktuelt&Itemid=9](http://www.nordiskbarometer.com/index.php?option=com_content&view=article&id=25:ledelse-viktigst-for-omdommet&catid=3:aktuelt&Itemid=9)

(lest 22. april 2013)

Internettreferanse 7: *Den hermeneutiske sirkel*.

<http://histoieogfilosofi2.files.wordpress.com/2012/01/04/den-hermeneutiske-sirkel>

(lest 29. mars 2013)

## INTERVJUGUIDE

### HVA BETYR DET AT EN LEDER ER TROVERDIG?

Før intervjuet starter: En kort briefing (praktisk gjennomføring, tidsramme osv)

Intervjuet starter med at intervjuobjektet forteller om seg selv: 1) formell utdanning 2) ledererfaring (nivåer) 3) stillingsbenevnelse og antall år i nåværende stilling 4) erfaring fra ulike bransjer 5) styreverv

Forskningsspørsmål	Intervjuspørsmål
<b>1. Hvordan forstås troverdighet som begrep?</b>	<i>1. Hva tenker du er synonyme ord for troverdighet?</i>
	<i>2. Hvilke kjennetegn mener du er fremtredende hos en troverdig leder?</i>
	<i>3. Er det noen ledere i Norge i dag som du mener framstår som troverdige- og fortell eventuelt hvorfor?</i>
	<i>4. Hva vil du si er fellestrekkene for disse norske lederne?</i>
	<i>5. Jeg siterer følgende utsagn: "Den troverdige lederen er først og fremst kjennetegnet av klokskap og dømmekraft." Hva tenker du om dette utsagnet?</i>
<b>2. Hva må til (hvilken prosess må til) for at troverdighet skal oppstå?</b>	<i>6. Hvilken relasjonell kompetanse hos lederen er viktig med hensyn til troverdig ledelse? Gi eksempler fra egen praksis</i>
	<i>7. I hvor stor grad er evne til kommunikasjon hos lederen viktig med hensyn til troverdig ledelse? Gi eksempler fra egen praksis</i>
	<i>8. En forfatter sier: "Lederskap er å forvalte mening" En annen forfatter mener en leder skal (sitat): "Forvalte en meningsskapende prosess". Er du enig i at å skape mening er en forutsetning for troverdig ledelse? Utdyp dette</i>
<b>3. Hva kjennetegner verdibasert ledelse?</b>	<i>9. Har din organisasjon noen uttrykte kjerneverdier- i så fall hvilke? Hvordan oppstod disse?</i>
	<i>10. Hvilke personlige verdier legger du til grunn for deg selv som leder?</i>
	<i>11. Mener du det er en sammenheng mellom etikk/moral og verdibasert ledelse? Hvis ja: utdyp. Hvis nei: forklar</i>
<b>4. Hvilken betydning har troverdighet og verdibasert ledelse i endringsprosesser?</b>	<i>12. Hvilken betydning tror du troverdighet og verdibasert ledelse har ved omstilling og endringer? Kom gjerne med eksempler</i>
Til slutt:	<i>Har du noe du gjerne vil si eller spørre om før vi avslutter intervjuet?</i>